



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS

“LA NEGOCIACIÓN EN EL PROCESO DE COMPRAS”

INFORME DE MEMORIA DE EXPERIENCIA
PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
I N G E N I E R O I N D U S T R I A L

P R E S E N T A :
R A F A E L R O D R I G U E Z G I L

MÉXICO. DF

2010

Índice

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo I Información de la empresa	1
1.1 Historia de la empresa y mi puesto	1
1.2 Descripción de la empresa	2
Capítulo II Descripción del departamento de compras	4
2.1 La función de compras	9
2.2 La ubicación de compras	11
2.3 ¿Cómo funciona la cadena de suministro?	11
2.4 El proceso de compras	12
2.5 La negociación en el proceso de compras	19
Capítulo III La negociación en el departamento de compras	21
3.1 ¿Que es la negociación?	21
3.2 Estilos de negociación	22
3.2.1 Un estilo duro u hostil	24
3.2.2 Un estilo suave y complaciente	25
3.2.3 Un estilo de evasión al enfrentamiento	26
3.2.4 Un estilo de solución conjunta de problemas	27
3.3 Principales barreras de la negociación	29
3.4 La estrategia de penetración	31
3.5 Preparación para la negociación	33
3.5.1 Los intereses	33
3.5.2 Las opciones	41
3.5.3 Las normas	43
3.5.4 Las alternativas	43
3.5.5 Las propuestas	45
3.6 La estrategia de penetración a detalle	48
3.6.1 El contraataque	48
3.6.2 Ceder	49
3.6.3 Romper relaciones	49
3.7 Las tácticas de nuestra contraparte	51
3.7.1 Las tácticas obstructivas	51

3.7.2	Las tácticas con ataque	51
3.7.3	Las tácticas con trucos (Blofear)	52
3.7.4	Salir ó subir al balcón	53
3.8	Hay que ponerse en los zapatos de nuestra contraparte al negociar	57
3.8.1	Se debe hacer saber a nuestra contraparte que le hemos Escuchado	60
3.8.2	Se debe reconocer el punto de vista de nuestra contraparte	61
3.8.3	Cuando no hemos cumplido con lo acordado, es necesario extender una disculpa	62
3.8.4	Hay que buscar puntos de coincidencia entre nuestra contraparte y nosotros	64
3.8.5	Hay que obtener el mayor número de “Sí” posibles de nuestra contraparte	65
3.8.6	Uno debe estar en la misma frecuencia que nuestra contraparte	66
3.9	La disonancia cognoscitiva	67
3.9.1	Debe reconocerse la autoridad y la razón por la que la gente está en su lugar	68
3.9.2	Al momento de negociar, hay que expresar nuestra opinión, de manera que no choque con la de nuestra contraparte.	68
3.9.3	Otra manera de evitar que nuestra contraparte se ponga a la defensiva en la negociación.	70
3.10	Replantear	72
3.10.1	Formular preguntas	74
3.10.2	En la negociación, hay que formular preguntas que no puedan ser contestadas con un “No”.	77
3.10.3	El silencio después de las preguntas	79
3.10.4	Pedir consejo	79
3.10.5	Tender un puente de oro	82
3.10.6	La influencia de las necesidades básicas del ser humano, en el proceso de la negociación	84
3.10.7	Hay que ir al ritmo de nuestra contraparte	87

3.11	El cierre de la negociación	89
3.11.1	Hay que negociar hasta el fin sin desesperarse	89
3.11.2	Hay que advertir, no amenazar	92
3.11.3	Al fin, un acuerdo	95
3.11.4	¿Cómo deben quedar las relaciones?	95
3.11.5	La conclusión de usar el poder para educar, no para atacar	96
3.12	La estrategia de la negociación de penetración en resumen	96
Capítulo IV	Las negociaciones culminan en una orden de compra	100
4.1	Descripción de la orden de compra	100
	Conclusiones	106
	Bibliografía	108

Resumen

“La negociación”, es el tema a que se refiere esta “Memoria de experiencias Profesionales”; la negociación, pero dándole un enfoque desde el punto de vista de una persona que ha trabajado por 10 años en el departamento de compras de una importante empresa que ha trascendido las fronteras de los continentes y que ha llevado sus operaciones a prácticamente todos los países del mundo.

La negociación, es un tema fascinante, y en el trabajo que aquí presento, le doy un enfoque hacia el interior de un departamento de compras de una compañía formal; para ello, he dividido el mismo en seis secciones, a saber:

Introducción

Capítulo 1.- ¿Cómo llegué a este puesto?

Capítulo 2.- El Departamento de compras

Capítulo 3.- La Negociación

Capítulo 4.- La Orden de Compra

Conclusiones

En la primera sección, titulada “Introducción”, doy, con mayor detalle, las razones por las que he escogido el tema de la negociación, para elaborar mis memorias de experiencias profesionales, así también, describo el “porque” de la importancia de la negociación en nuestros días.

En el capítulo 1, doy una breve descripción de mis funciones en la Organización a la cual presto mis servicios, así como de la trayectoria que he seguido dentro de dicha Organización y en la que he adquirido mis conocimientos que hoy plasmo en este trabajo.

En el capítulo 2, se explica detalladamente, la función de compras y del departamento de compras, también incluye una breve descripción de la estructura organizacional de la Empresa, en la que se encuentra inmerso el departamento de compras a que hago referencia.

Es importante aclarar, que el área de compras, en la cual desarrollo mis actividades, no necesariamente puede tener grandes similitudes con los departamentos de compras de otras organizaciones, por lo que, no dudo, habrá quien “No” esté de acuerdo con parte de lo que aquí expongo, sin embargo, debemos entender, que las organizaciones nacen, se desarrollan y mueren, en diferentes tiempos, lugares y Bajo diferentes circunstancias, lo que las hace plenamente diferentes.

En este capítulo, también hago referencia a la descripción y función en general, del departamento de compras, su ubicación dentro de la cadena de suministro, así como la función de esta última.

Como consecuencia del proceso de compras, en el capítulo 3, entro de lleno a describir lo que es “La Negociación”, su definición, los diferentes estilos, las

principales barreras con las que uno se encuentra al negociar, una estrategia específica de negociación, tácticas de negociación, el cierre de una negociación, etc.

En este capítulo, la negociación, no se muestra como un tema aislado, siempre muestra su relación con los demás capítulos y su influencia en el proceso de compras.

Como este trabajo trata el tema de la negociación en el proceso de compras, en el capítulo 4, continúo con la descripción de dicho proceso, dejando de profundizar en lo que a negociación se refiere y concluyendo lo que al proceso de compras se refiere.

A lo largo de todo el trabajo se muestran documentos que ejemplifican y refuerzan mi intento por explicar los temas que en su momento se están tratando.

Es importante mencionar, que existe, aunque escasa, documentación que podrá presentar temas similares pero con un enfoque diferente, de esto, lo que puedo decir, es que, lo que un servidor describe en este trabajo, ha sido producto de mi experiencia en la vida real, y de las diferentes situaciones muy particulares a las que me he enfrentado en mi vida profesional.

En la última parte del trabajo, presento una sección de conclusiones, sobre lo que al proceso de compras y negociación se refiere, además de mostrar la bibliografía de la que me he auxiliado para completar la integración del mismo.

Introducción

Un gran indicador que nos muestra el grado de evolución que el ser humano ha alcanzado a través del tiempo, ha sido su capacidad de relacionarse con sus semejantes, su tendencia a formar grupos, lo que hoy llamamos sociedades y que le ha permitido subsistir desde aquel ambiente tan hostil en la Prehistoria, hasta nuestros días; el agruparse para salir de cacería y tener más probabilidades de alcanzar el éxito, así como el de formar clanes para defender sus territorios, no son más que muestras de que el ser humano ha tenido históricamente una gran capacidad de "Organización", esta, ha sido un factor importantísimo, que nos ha permitido tener grandes avances en la vida del hombre hasta nuestros días.

Pero, ¿Cuál es el factor clave del éxito en la evolución del hombre?, desde mi punto de vista, ha sido "Su capacidad de Organización"; entre más organizada es una sociedad, ésta llega a sobresalir entre las demás e incluso, a dominarlas.

La palabra Organización, puede sonar como un término muy sencillo, pero si lo enfocamos como un proceso, resulta ser demasiado complejo en la realidad, y esta complejidad se deriva de que cada individuo, tiene intereses propios, aspiraciones diferentes a las de los demás, motivaciones que le mueven en sentido diferente al de los otros. La capacidad de organizarnos, nos permite cubrir el mayor número de nuestras necesidades, situación, que nos permite convivir en armonía con los demás, y en consecuencia, lograr el progreso.

Cuando en cualquier tipo de sociedad, se desarrolla un proceso de organización, existe una actividad, que es columna vertebral de la concertación entre los intereses de cada individuo, esta actividad fundamental, se llama "Negociación".

Después de haber negociado, los intereses de los individuos participantes en este proceso, deben haber quedado satisfechos, si no en su totalidad, en un mayor grado. Por lo anterior, como es evidente, la negociación, es una actividad, que históricamente se ha dado en la vida del ser humano (Aunque sea de manera inconsciente), al grado, que al día de hoy, "Todos negociamos": Las naciones negocian los límites de sus fronteras, las reglas del comercio internacional, los niveles de producción del Petróleo y hasta la lucha contra el contrabando y el narcotráfico; por otro lado, los individuos negocian: Cuanto habrán de ganar al contratarse en una Empresa, el niño negocia con su Papá cuanto habrá de recibir para gastar a la semana, los novios negocian la frecuencia con que habrán de reunirse, los esposos negocian cuanto habrán de aportar al gasto familiar y en que habrán de gastarlo, etc.

Estos son algunos ejemplos que muestran como, aunque de manera informal, "Todos negociamos". A pesar de que la negociación surgió de manera informal, las bases de esta, son exactamente las mismas que hoy en día se utilizan para negociar en el campo formal, incluso, como lo veremos a lo largo de este trabajo, los mejores hombres de negocios, aplican sus técnicas de negociación, tomando como base, las experiencias observadas de la conducta de los individuos en el campo informal.

Este trabajo, muestra de manera sencilla, algunas de las técnicas de negociación aplicadas al campo formal, pero enfocado de manera primordial, al proceso de "compras", área donde he desarrollado mi vida profesional y en la que he aprendido y aplicado dichas técnicas con excelentes resultados.

Es importante mencionar, que las técnicas aquí descritas, a pesar de que llevan un enfoque en alto grado formal, consideran al factor humano, como lo más importante, cuya dignidad debe ser respetada en todo momento.

Como indiqué anteriormente, este trabajo hace una descripción, del proceso de compras, dentro de una organización formal, y el papel que juega la negociación dentro del mismo, por lo tanto, iniciaremos con una descripción sencilla de las funciones de un departamento de compras dentro de la Organización, no olvidando, sin embargo, que lo que aquí describo, es producto de las experiencias vividas por un servidor, y que están lejos de ser leyes universales, presentando únicamente, un enfoque que considero, podría ayudar a entender y poner en práctica lo que es la negociación.

Este trabajo, inicia con una breve descripción, de lo que he realizado a lo largo de mi carrera en el área de las compras de la organización, a la cual presto mis servicios, así como una descripción, de la empresa y en la cual, adquirí mis conocimientos; pasando, posteriormente, a describir lo que es el proceso de compras y el papel de la negociación en la misma, terminando, con algunas notas personales acerca del tema de la negociación.

Antes de entrar de lleno a describir las experiencias profesionales que he vivido durante el desempeño de mi vida laboral, una vez concluido mi periodo de preparación en la escuela profesional, voy a hacer una pequeña descripción de la historia de la compañía en la que he prestado mis servicios, además de describir mis funciones actuales dentro de la organización a la cual he prestado mis servicios durante los últimos nueve años.

Mi actual posición, es la de Gerente de compras de materiales de empaque y estoy como responsable de la elaboración, implementación y seguimiento, de las estrategias de compra y abastecimiento de todos los materiales de empaque necesarios para la fabricación y comercialización de productos alimenticios, tales como: Galletas, harinas preparadas, pastas para sopa, postres (Polvo para preparar gelatinas de sabores, flanes, etc.) y polvo para hornear.

Capítulo I: Información de la empresa

1.1 Historia de la Empresa y mi puesto.

El nombre original de la compañía en la que he prestado mis servicios, fue Lance Hermanos S.A. de C.V. empresa que fabricó y comercializó galletas, harinas y pastas bajo la marca Tres Estrellas y su ubicación inicial fue en la colonia San Antonio Abad en el Distrito Federal, México. Propiedad de una familia de origen español mismos que fueron propietarios del grupo hasta inicios de los años 80's, fecha en la que fue vendida al grupo internacional Purina, especializado en la elaboración y comercialización de alimentos balanceados para animales y ganado; durante esta administración, el alimento para el consumo humano dejó de ser prioritario para los nuevos dueños. Posteriormente, y debido a que el negocio de alimentos balanceados no fue rentable, en ese tiempo para los nuevos dueños, estos decidieron vender nuevamente los activos y las marcas a un grupo de empresarios mexicanos dedicados a la compra y comercialización de trigos a saber, Grupo Contri (Compradora Nacional de Trigo). Este grupo con experiencia en la elaboración de harinas, reactivó nuevamente las líneas de producción de galleta, harinas y pastas impulsando y posicionando en el mercado nacional, las marcas Tres Estrellas de nueva cuenta. Una vez logrado lo anterior, y en el año de 1992, Nabisco International, se mostró interesado en adquirir la empresa así como sus marcas e incursionar en el mercado mexicano, consolidándose esta operación precisamente en el año de 1992, año a partir del cual, lanzó al mercado sus marcas conocidas internacionalmente tales como: Galletas Oreo, Chips Ahoy!, Ritz, Premium, etc. Caramelos Salvavidas y postres bajo la marca Royal!, Hoy día este grupo sigue siendo dueño de la compañía.

Fui contratado el 15 de octubre de 1991 por Lance S.A. de C.V., con el puesto de Ingeniero Industrial, y de esta fecha a principios de 1993 me dediqué al estudio de las líneas de producción para la fabricación de galletas, en las que de manera intensiva elaboré balanceos de líneas, determinación de cargas de trabajo, estructuración de manuales de los procesos de fabricación, etc. funciones características de un analista de tiempos y movimientos.

Como mencioné anteriormente, la empresa que me contrató fue adquirida por Nabisco International, el grupo transnacional más grande y más importante a nivel mundial en la fabricación de galletas, mismo que continuó fabricando las marcas que tradicionalmente se comercializaban a nivel nacional además de las marcas que ya tenía consolidadas en el mundo.

Como era de suponerse, la necesidad de fabricar mayor volumen de productos hizo que la capacidad instalada fuera insuficiente, por lo que durante los años de 1993 y 1994 se tuvo la necesidad de contratar compañías maquiladoras, algunas cuya especialidad fuera la fabricación de galletas y otras la fabricación de pastas para sopa.

Fui asignado para la contratación y la coordinación de la plantilla de plantas maquiladoras debido a mis conocimientos de procesos de manufactura, habilidad para la determinación de las capacidades de producción de plantas y lo más importante, el saber cuáles eran las necesidades de producción de la compañía.

En esta fase gracias al intenso contacto y comunicación con los maquiladores, considero, fue mi primera oportunidad para desarrollar mis habilidades como "negociador", que han sido la base de mi desarrollo alcanzado hasta hoy en el área de compras.

Durante el año de 1994, debido al perfil adquirido en cuanto a habilidades de negociación con otras empresas, la compañía decide que tome las riendas del área de compras, en un inicio, de materias primas y posteriormente de materiales de empaque a nivel nacional, posición en la que he permanecido hasta el día de hoy.

Bien, como se puede apreciar, mi transferencia a esta estratégica, compleja y aguerida área de la compañía se dio en un momento en el que las condiciones del país no eran las más envidiables, desafortunadamente, la crisis iniciada en 1994 de la que México no ha podido salir hasta hoy, *dejó* en mis manos un gran compromiso al tener que administrar la adquisición de los materiales para la producción, que representan el 40 % del costo de producción por concepto de empaques.

Pues bien, hasta aquí he plasmado una pequeña semblanza de las circunstancias que se dieron para que hoy, yo pueda ocupar la gerencia de compras de materiales de empaque de esta importante compañía transnacional que me ha permitido alcanzar mis más esenciales objetivos personales y profesionales.

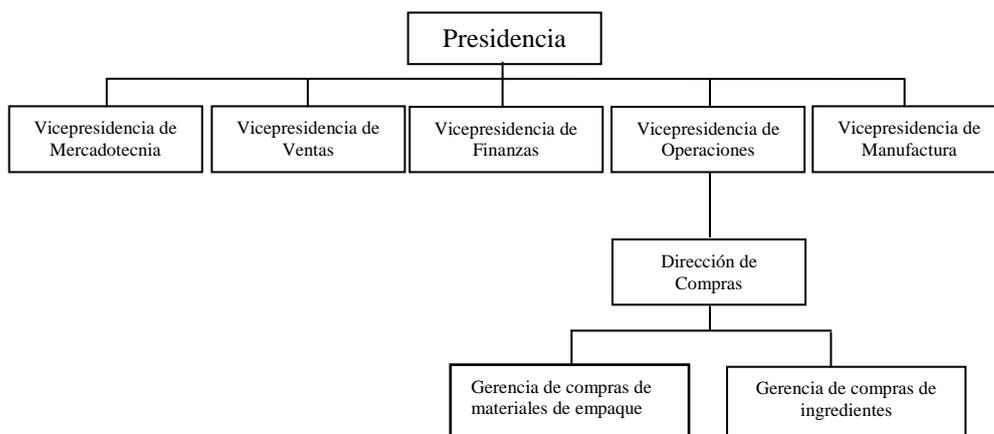
A continuación, inicio la documentación de lo realizado hasta hoy en mi actual posición y que considero, son proyectos cristalizados exitosamente y que pueden ser utilizados por otras personas a fin de que se tome como base para que, en un futuro, en situaciones parecidas, logren tomar mejores decisiones.

1.2 Descripción de la Empresa

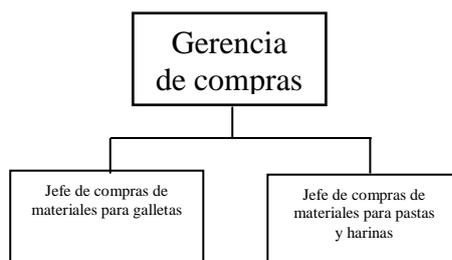
La compañía a la cual presto mis servicios, es una compañía clasificada como "Grande" debido a que emplea a poco mas de 2500 personas, considerando obreros y personal de confianza; tiene una capacidad de producción de 12,000 toneladas mensuales sumando todas las líneas de producción ubicadas en sus dos plantas localizadas una en la ciudad de México y la otra en Monterrey y sus productos se consumen el 95% en México y el resto se exporta a Estados Unidos y Centro América.

A continuación muestro el organigrama de la empresa en la cual pretendo ubicar la posición del área de compras y en específico la de la gerencia de compras de materiales de empaque.

Organigrama de la Compañía y ubicación actual de la gerencia de compras de materiales de empaque.



Esta es la estructura actual en la que se encuentra ubicada mi función, sin embargo, en ella no se puede apreciar cómo se distribuyen las funciones a mi cargo, por lo que a continuación, muestro la estructura que originalmente encontré en el área que recién se me asignó.



Bajo este esquema de organización noté, que la función de cada uno de los jefes de compras eran las siguientes:

- a) Buscar proveedores que tuviesen capacidad para cubrir las necesidades de la organización antes de la fusión de ambas compañías.
- b) Negociar los precios que a juicio del comprador fueran los más convenientes para ambas compañías (Compradora y proveedora).
- c) Entregar órdenes de compra a los proveedores y administrar las mismas.
- d) Atender las necesidades de los proveedores
- e) Determinar las necesidades de los materiales que a juicio del jefe de compras debían adquirirse
- f) Entregar programa de entregas a los proveedores

Capítulo II: Descripción del departamento de compras

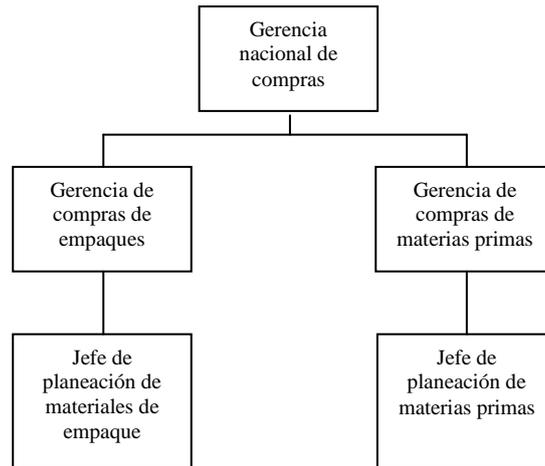
El departamento de compras

Al haber realizado un análisis de la estructura actual del área de compras, a mi cargo, pude notar que con ella iba a ser imposible dar los resultados que yo me había propuesto y que la organización me exigía, por lo que sugerí un cambio en la misma ya que en la actual yo notaba las siguientes deficiencias:

- Al llevarse a cabo la fusión entre las dos compañías, el volumen de materiales a comprar se triplicó, lo que no permitiría a los jefes compradores controlar todos ellos, ya que cada uno debía controlar materias primas y materiales de empaque de cada fábrica.
- Las funciones de cada jefe comprador eran: planear, comprar, negociar, expedir, y poco faltaba para que ellos personalmente descargaran los transportes, en la que los proveedores enviaban los materiales, lo que provocaba que "ninguna" de cada una de las actividades que realizaban las hicieran con eficiencia.
- El nivel de "stress" al que estaban sometidos los jefes compradores estaba creando entre ellos y los proveedores una barrera que ponía en peligro las relaciones entre la organización y sus proveedores.
- La importancia de cada uno de los Jefes compradores, era tal que si alguno de ellos faltaba a trabajar por cualquier razón, las funciones del departamento de compras prácticamente se paralizaban, poniendo en riesgo el funcionamiento de las plantas, con las pérdidas económicas consiguientes, lo que no resultaba sano para la compañía.
- La saturación de los compradores y el grado de ineficiencia con que estábamos operando, no permitía una correcta coordinación con las demás áreas que no eran menos estratégicas que compras para la organización, a saber, Control de calidad, Producción, Mercadotecnia, etc.
- El Teléfono, sé que el teléfono es uno de los más grandes inventos del ser humano, pero el número de llamadas que cada uno de los jefes compradores recibía, implicaba que la tercera parte de su tiempo estuvieran atendiendo este, a fin de escuchar a la infinidad de proveedores que hablaban a diario ofreciendo sus productos y servicios, detalle que se les agradece, pero que a fin de cuentas resultaba que de 100 llamadas solo 1 o 2 eran realmente productivas.

Estas son solo algunas razones por las que se me hizo necesario elaborar una nueva descripción de funciones de los jefes compradores y lo más importante, de las funciones del departamento en general.

Siendo así, a continuación muestro mi propuesta de la nueva organización del área de compras, la que me ha permitido llevar el nivel de servicio de las plantas a una calificación que yo considero por mucho, sobresaliente.



Mi idea de cambiar la organización del departamento de compras presentada en el organigrama anterior, fue trabajar de la siguiente forma y con las siguientes nuevas funciones:

A.- Los jefes de compras cambian de rol de sus posiciones anteriores denominadas jefes de compras de las fábricas de galletas, el primero, y de pastas y harinas el segundo, a Gerentes de compras de materiales de empaques y de materias primas respectivamente, con esto, se logra una mayor especialización de cada uno de ellos en áreas específicas con la idea de convertirlos en "expertos compradores" y responsables de las siguientes funciones de tiempo completo:

- Dedicarse a estudiar el mercado de cada uno de sus materiales de manera profunda, poniendo énfasis en el mercado nacional e internacional, por región y determinando cuales son las variables económicas que mayormente influyen en la determinación de la estructura de costos de cada uno de ellos. Esto permitió tener el "Expertise" en cada uno de los gerentes para poder elaborar las estrategias de compras incluyendo: presupuestos de precios anualizados, así como predecir con mayor exactitud los movimientos en el mercado nacional e internacional de los insumos de la organización.
- Realizar análisis de "benchmark" mismos que consideran una comparación de los materiales que se utilizaban en la compañía versus, los materiales de nuestros competidores, considerando parámetros de calidad, costo de los mismos, nivel de servicio en el surtimiento a nuestros competidores, etc.
- Determinar principales fuentes de abastecimiento de las materias primas que son utilizadas para elaborar los productos que compra la organización, así como los proveedores líderes en la manufactura de estos.
- Buscar otro tipo de materiales que pudieran sustituir los que en ese

momento se estaban utilizando, siempre, considerando dos importantes factores:

- a) No encarecer las actuales estructuras de costos
- b) Mantener y en el mejor de los casos incrementar el nivel de calidad de los materiales así como su desempeño en el área productiva.

- Trabajar arduamente para mejorar la imagen del departamento de compras y sus integrantes, con el objetivo de convertir a esta área en punta de lanza para los cambios requeridos dentro de la organización, al lograr el respeto y confianza de las demás áreas funcionales de la empresa.

B.- Los jefes de compras en la anterior organización, pasaron a ser gerentes de compras, cambio que representó un incremento en los costos del departamento, pero que a la larga, rendiría mayores frutos al realizar un trabajo que debe considerarse estratégico para cualquier organización.

De acuerdo a mi propuesta de reorganización del departamento de compras, se asignó a cada gerente de compras una posición más que le reportaría a cada uno de ellos, esta nueva posición la denominé: Jefe de planeación de materiales de empaque y jefe de planeación de materias primas; a pesar de que hoy en día esta importante función depende de otra área operativa más relacionada con las funciones de planeación, control de la producción y almacenes, en aquel momento las funciones principales de estos jefes de planeación de materiales fueron:

- Elaborar e implementar los programas necesarios para arrancar el sistema MRP (**Planeación de Requerimientos de Materiales**) en la compañía, a [m de tener un sistema formal y más confiable al planear las compras de manera más eficiente así como responder a las necesidades del mercado con alto grado de precisión.
- Estudiar los ciclos de producción de todos los insumos de la organización:

Materias primas:

Harinas, saborizantes, colorantes, grasas, aceites, cocoas, azúcares, etc.

Materiales de empaque:

Derivados del papel: cartones corrugados, microcorrugados, plegadizos, etiquetas, botes de cartón, etc.

Derivados del petróleo: Películas plásticas (polipropilenos,

polietilenos, polioleofinas, etc.)

Hasta que los jefes planeadores conocieron el ciclo de producción de cada uno de los insumos de cuya planeación y logística eran responsables, lograron alcanzar los niveles de servicio a las áreas de producción que el mercado requería.

En Resumen, el perfil que debe cubrir un "Planeador de materiales" "bien preparado" a fin de dar buenos resultados, son:

- a) Conocer perfectamente el proceso de fabricación de cada uno de los productos elaborados en la organización a la cual presta sus servicios.

Teniendo una visión completa de las etapas del procesos de fabricación, el planeador estará consciente de los tiempos que debe tomar en cuenta para planear los materiales que debe hacer llegar a la planta para la producción, sean estos materias primas o materiales de empaque e incluso algún servicio en especial (Maquilas, algún proceso especial, etc.).

Por lo anterior, se recomienda que los planeadores de materiales, de ser posible hayan estado desarrollando funciones en las líneas de producción.

- b) El planeador debe conocer el origen de cada una de las materias primas de que se componen los materiales que utilizará en su planta ,cuya planeación está bajo su responsabilidad y que ejemplifico de la manera siguiente:

Para la fabricación de cajas plegadizas se requiere de papel, este papel, es elaborado principalmente a partir de las siguientes materias primas:

- a) Agua
- b) Celulosa
- c) Fibra secundaria (Desechos de papel, cartón, etc. susceptibles de ser reciclados)
- d) y otros componentes.

En el caso de la industria Mexicana, el agua es obtenida de los mantos acuíferos localizados en el sub suelo del lugar donde se ubica la fábrica de papel o de ríos de la región; la celulosa es casi en un 100 % importada de Europa, Estados Unidos, Canadá, Brasil, etc. Y la fibra secundaria es traída de Estados Unidos en su mayoría; en este mercado, los fabricantes mexicanos deben competir contra fabricantes asiáticos para obtener la fibra que será procesada para la obtención del papel, por lo que en los casos en los que los mercados asiáticos y en general en el mundo se encuentran a todo vapor puede llegar a suscitarse una es cases de dicha fibra, ya que es común que los principales Comercializadores de este insumo la provoquen, a manera de especulación, con la finalidad de elevar su precio internacional y así obtener mayores ganancias, reduciendo la oferta en un mercado muy demandante.

En los casos como este, el planeador de materiales debe estar a la expectativa y actualizado con la información necesaria que le permita

detectar con anticipación, situaciones que pudieran repercutir negativamente en su proceso de planeación, y decidir en qué momento se deben colocar ordenes de suministro de materiales a los proveedores a su vez respondan de la mejor manera y sin contratiempos.

- c) El planeador debe tener habilidad para manejar los números, ya que el 70% de su función está dedicado a realizar análisis de inventarios, consumos de materiales, niveles de producción, análisis de tendencias, etc.
- d) Es muy recomendable que el planeador tenga conocimientos o en su caso, asista a cursos especializados enfocados a sistemas de planeación de materiales tales como: Just **in** time, Management Resources Planning, Kan Ban, etc., con esto, tendrá las armas de las cuales poder echar mano para realizar su función de planeador con mayor eficiencia.
- e) Por las características del puesto, que requieren de una estrecha y frecuente relación con los proveedores, el planeador debe tener una gran capacidad de poder relacionarse con aquellos, a fin de transmitir de manera clara y sencilla, las necesidades de materiales de la organización; el grado de claridad y oportunidad con el que el proveedor reciba los programas de entrega de los materiales de manos del planeador, es el grado de eficiencia con el que el proveedor dará servicio a la compañía. ,
- f) Relaciones Humanas: El planeador debe tener una gran habilidad para manejar las relaciones humanas, ya que debe tener constantemente comunicación y trato con personas de diferentes niveles de cultura, desde estibadores y choferes hasta directivos de las corporaciones, y sacar de ellos lo necesario para lograr el objetivo primordial de su puesto: " Tener los materiales disponibles oportunamente y en la cantidad requerida, necesarios para efectuar la producción sin contratiempos".
- g) Habilidad para el manejo de la "PC": Hoy en día, para poder explotar al máximo la información con que se cuenta, se debe tener a la mano el equipo necesario para generar reportes, realizar análisis de las necesidades de materiales, elaborar programas de entrega de los mismos, etc. ; para poder cubrir esta necesidad de generación de información, es necesario que el planeador tenga la suficiente habilidad en el manejo de la computadora personal, ya que de no ser así, la velocidad de la producción será mayor que la velocidad con que este realiza sus labores de planeación, con las consiguientes consecuencias a la organización.
- h) Habilidades de negociación: Generalmente, lo impredecible de los mercados, provoca "Urgencias" en el suministro de los materiales, esto en un sistema ideal no debería suceder si es que se "planea", pero sin embargo, sucede; por lo anterior es muy frecuente que se deba recurrir a la buena disposición de los proveedores en el sentido de anticipar la producción en sus líneas , aún a expensas de ocupar tiempo en estas asignado a otros clientes, con las consecuencias que esto pueda acarrear a el proveedor; esta es una de las partes más delicadas en la posición del planeador, ya que se pueden tener los siguientes resultados, en una mala negociación:

- Que el proveedor se sienta presionado y esto pueda crear una barrera psicológica entre ambas partes reduciendo la eficiencia en la comunicación a futuro.
- Si las urgencias son relativamente frecuentes, el proveedor perderá la confianza en el sistema de planeación que se tiene en la empresa lo que provocará que constantemente cuestione los programas de entrega de materiales que se le proporcionan y con justa razón.

Estos son solo algunos de los ejemplos de lo que puede resultar si el planeador no tiene la suficiente habilidad para negociar situaciones derivadas de "urgencias" o también ¿por qué no? , de errores de planeación.

Después de revisar las funciones que a mi juicio debían tener cada uno de los Gerentes y jefes compradores, podemos concluir que las del primero son de un carácter más de planeación estratégica y las del planeador comprador son más tácticas u operativas; esta mancuerna de funciones dio tales resultados que en lo sucesivo los paros en línea por concepto de falta de materiales se redujeron prácticamente a cero y la relación de la organización con sus proveedores mejoró a niveles óptimos.

Bueno, hasta aquí he mostrado la forma en que organicé al departamento de compras a fin de alcanzar una más eficiente forma de trabajar y obteniendo los resultados esperados.

En adelante, enfocaré este trabajo a lo que al área de compras se refiere, aspectos tales como:

- a) **La función de compras**
- b) **La ubicación de compras en la cadena de suministro**
- c) **El proceso de compras**

Los temas anteriores serán tratados con base en mi experiencia vivida en el área de compras de esta organización fabricante de "Galletas, Pastas, Harinas Preparadas, Polvos Para Hornear y Postres", líder a nivel mundial en el segmento de galletas.

2.1 La función de compras:

Voy a empezar por definir lo que significa "Comprar":

"Comprar es: Adquirir un bien o un servicio a cambio de dinero"

La función principal del área de compras en esta empresa y en la industria en general, es la siguiente:

"Asegurar el suministro de servicios y materiales a la organización, tomando una perspectiva global e integrada de: Calidad, nivel de servicio, precio de compra, y el valor agregado"

¿Qué quiere decir esto?

Anteriormente el concepto de comprar se refería básicamente a conseguir productos o servicios al precio más bajo, en otras palabras "se compraba por precio", el que compraba más barato era el mejor comprador sin tomar en cuenta el punto de vista de producción, almacenes u otras áreas cuya experiencia en el uso de los materiales o servicios pudo ayudar a tomar mejores decisiones de compra; con el tiempo y a raíz de la necesidad de hacer más competitivas a las organizaciones, el concepto de "comprar por precio" debió evolucionar y convertirse en "comprar por costo" con esto, quiero decir que la decisión de compra ya no es una decisión unilateral tomada desde el punto de vista del comprador, debe ser una decisión fundamentada en un punto de vista integrado de todas las áreas participantes en la cadena productiva ; por ejemplo:

Producción.- Por ser el usuario final de los insumos adquiridos, es el área cuya opinión debe considerarse la más importante, en esta, se sabe que tan bien funcionan los materiales, cuanta merma se genera, que material es más eficiente, cual es más constante en su desempeño, etc. considerar el punto de vista de esta área permitirá llevar a la planta materiales que permitirán tener una operación más eficiente.

Control de calidad.- Esta área por conocer todos los procesos y procedimientos que deben estar implementados en las plantas de los proveedores a fin de generar productos con calidad, les permitirá emitir juicios que ayuden a compras a tomar mejores decisiones, es importante considerar que las auditorias periódicas a las plantas de los proveedores, le da al personal de control de calidad un mejor marco de referencia para emitir juicios más acertados y ayudar al proceso de selección.

Planeación y control de la producción: Esta área por ser responsables de la disponibilidad de los insumos para la producción, debe de generar sistemas cuantitativos de calificación al servicio que proporcionan los proveedores considerando: Cantidad entregado versus lo solicitado, fecha de entrega respecto a la fecha programada y calidad con la que entregó los materiales comparándola con la requerida por la organización, así como numero de lotes de materiales entregados contra los programados.

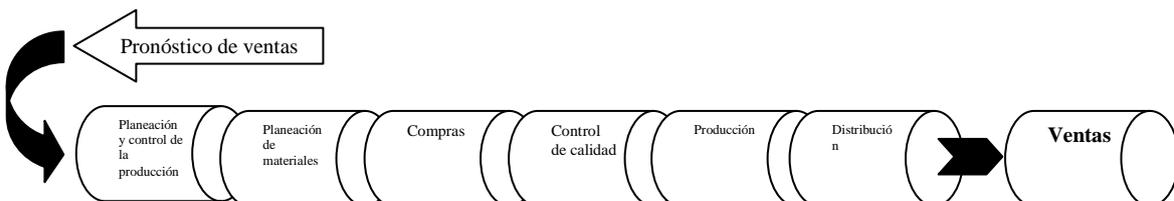
El considerar el punto de vista de cada una de las áreas que tienen que ver en la cadena productiva es muy importante y ayudarán al departamento de compras a decidir mejor sobre los proveedores de los que habrá de echar mano con el objeto de garantizar el suministro a las áreas productivas; el decidir con este tipo de pensamiento, es a lo que me referí cuando mencioné "Comprar con una perspectiva global e integrada".

2.2 La ubicación de compras

¿Qué es la cadena de suministro?

En más de una ocasión he mencionado el término "Cadena de suministro", pero ¿Qué es esto?...

La cadena de suministro se refiere a todas las funciones que participan directamente en la producción de cualquier producto; a continuación, muestro un diagrama de sencilla interpretación para indicar las áreas que en este concepto se involucran y la ubicación de compras:



Generalmente, cualquier organización formal se encuentra dividida en dos partes dependientes entre sí, a saber, Área administrativa y Área productiva, la diferencia entre una y otra, estriba principalmente en que la primera no se involucra directamente en la producción y la segunda sí; dentro de las áreas administrativas puedo mencionar como ejemplos a los departamentos de Recursos Humanos, Sistemas, Finanzas y Contabilidad, etc. ... al área productiva la conforman: Planeación y control de la producción, Almacenes de materiales, Compras, Control de calidad, producción Almacenes de Producto terminado y Distribución.

2.3 ¿Cómo funciona la cadena de suministro?

Se llama cadena de suministro porque en ella, todos los departamentos cuya relación es directa con la producción se encuentran interrelacionados entre sí, siendo este grupo de áreas responsables de "Suministrar" el producto terminado al área de ventas.

En la organización a la cual he estado prestando mis servicios, debimos elaborar un procedimiento que nos permitiera ser eficientes al fabricar los productos, el cual quedó esquematizado en el diagrama anterior y que a continuación describo:

El disparador del proceso de producción es "El pronóstico de ventas", este es elaborado en conjunto por las áreas de Ventas y Mercadotecnia, las que conocen las necesidades del mercado y dan certidumbre a la organización de lo que es susceptible de lanzarse al mercado con grandes posibilidades de tener éxito.

El pronóstico de ventas llega al área de Planeación y control de la producción a fin de ser "Analizado" y determinar los recursos necesarios (Tiempo máquina, personal, materiales, necesidades de transporte, etc.), para lograr el objetivo de producción requerido por Mercadotecnia y Ventas.

En esta compañía, se determinan las necesidades de materiales, haciendo uso de la herramienta conocida y utilizada universalmente llamada "MRP" (Management Resources Planning), programa que nos ayuda a cuantificar los volúmenes de materiales (Materia prima y materiales de empaque), a ser utilizados en la producción, de una manera precisa, rápida y con pocas posibilidades de tener errores, tomando en cuenta: inventario ya existente de producto terminado, inventario ya existente de materias primas y materiales de empaque, tiempo de entrega de los proveedores, etc.

Una vez determinados los recursos en equipo, horas hombre, almacenajes, equipos de distribución, materias primas y materiales de empaque, el siguiente paso es hacer llegar al área de producción, lo necesario para producir los bienes en las cantidades demandadas por mercadotecnia y ventas, siempre bajo la supervisión del área de control de calidad, garantizando la elaboración de los productos bajo las normas establecidas en la organización, y recibiendo el servicio necesario de distribución para llevar el producto final a las bodegas de los clientes para su venta.

En la sección anterior, he mostrado la ubicación de compras dentro de la cadena de suministro, en la que se ubica mi función y en la que pretendo profundizar a fin de dejar testimonio de mis experiencias en esta organización.

2.4 El proceso de compras

A continuación, presento a grandes rasgos el proceso de compras y posteriormente describiré cada una de sus etapas.

Área responsable	Actividad realizada
Usuario	Genera requisición de compra y entrega al área de compras
Compras	Recibe requisición de compras y contacta a los proveedores potenciales. Solicita a los proveedores potenciales la cotización de los materiales y/o servicios requeridos por el usuario.
Proveedores potenciales	Los proveedores potenciales hacen un análisis de su capacidad de satisfacer lo requerido por el área de compras, enviando una propuesta por escrito incluyendo: descripción del material o servicio, precios y condiciones comerciales (llamadas cotizaciones).
Compras	Compras recibe las cotizaciones y hace un análisis de la información contenida en ellas tratando de determinar cuáles son las que cubren en mayor grado las expectativas del usuario y que resulten más competitivas desde el punto de vista comercial a la organización. Una vez realizado el análisis referido en el punto anterior, el comprador decide con cual proveedor deberá realizar la compra o con cual o cuales deberá de "Negociar".

	Ya que se decidió a que proveedor se comprará el material o servicio, se elabora una orden de compra y se entrega al proveedor.
Proveedor	Elabora el producto solicitado por el cliente con las características convenidas y bajo las condiciones requeridas por el mismo, en caso de tratarse de un servicio, el proveedor procede a prestarlo, bajo las mismas condiciones.
Almacén de recepción	Una vez que se recibió el servicio o el bien requerido, se debe generar un documento formal que haga constar que el proveedor cumplió con lo pactado, vía una nota de entrada del bien o una nota de recepción del servicio, este movimiento debe quedar registrado en el sistema contable de la compañía.
Proveedor	El proveedor debe integrar toda su documentación para solicitar el pago del bien o servicio proporcionado. Debe presentar a cobro su documentación Integrando: nota de entrada del bien o de recepción del servicio, orden de compra y factura con todos los requisitos fiscales vigentes.
Departamento de cuentas por pagar	Debe tramitar y programar el pago al proveedor. Paga al proveedor.

Cuando fui transferido al área de compras, de esta organización, no existían prácticamente procedimientos formales para realizar las compras, lo que no me permitía desarrollar mis actividades en forma eficiente, ni saber si lo que estaba haciendo esta área estaba bien hecho, esto, me obligó a establecer el procedimiento de compras que es vigente en la actualidad y que ha resultado ser muy eficiente y que por lo que he podido observar en otras organizaciones es de aplicación general.

A continuación doy una amplia descripción de cada una de las etapas que incluí en el proceso de compras de esta organización y que como indiqué anteriormente son de aplicación universal en cualquier sistema formal.

A) La requisición de compra

El área de compras es una sección de cualquier organización que se distingue por ser una área eminentemente de "servicio", esta cualidad, le permite ser un facilitador para que las demás áreas puedan realizar sus funciones sin problemas y con los recursos tanto materiales como de servicios que se requieren.

En cualquier organismo formal (Empresas, Entidades de gobierno, etc.), siempre es necesario realizar adquisiciones, las cuales son ejecutadas vía un departamento de compras, y pueden ser:

- Materias primas (Harinas, Grasas, Saborizantes, Colorantes, Azúcares, etc.)
- Materiales de empaque (Cajas corrugadas, Cajas de cartón plegadizo, Empaques flexibles, etc.)
- Refacciones (Tornillos, Tuercas, Lubricantes, llantas, etc.)
- Equipos (Hornos, Transportadores, Paletizadoras, Túneles de encogimiento, etc.)
- Consumibles (Cintas para máquina de escribir, Tonners, Diskettes, Papelería, etc.)
- Equipo de transporte (Camiones, Automóviles, Etc.)
- Etc.

Para comprar cada uno de los conceptos arriba citados, en la organización a la cual presto mis servicios, me vi en la necesidad de clasificar cada uno de ellos de acuerdo a su uso, frecuencia volumen o cantidad de compra, quedando de la siguiente manera:

a) Materias primas y materiales de empaque

Las materias primas y los materiales de empaque son insumos que por participar en la producción diaria, son comprados repetitivamente, durante todos los días y exactamente con las mismas características; a esta clase de materiales los denominé "Materiales estándar", ¿Por qué?, porque su uso es constante y sin variaciones, por ejemplo: Para fabricar una galleta cuyo nombre genérico es "Marías", a fin de ser fabricada con una calidad "estándar", bajo un proceso "estándar", se debe utilizar Harina con características de calidad también "estándar", o sea, que no debe variar ni en su proceso "estándar" de fabricación ni en su calidad.

El control de inventario de estos materiales puede ser a través de un punto de re orden y ser monitoreado con un sencillo sistema de computo que descuenta el producto consumido en la producción, y que al llegar a ciertos niveles, emita una "sugerencia de compra del material", esta última es el gatillo que disparará el proceso de compra, y que funcionará como "Requisición de compra"; en este caso, la información que deberá contener dicha requisición se muestra en el siguiente formato:

Almacén de Materias primas y Materiales de empaque

Inventario diario de materias primas y materiales de empaque

Movimientos del día _____.

Periodo del: _____ al _____.

Código del Material	Descripción Del material	Inventario		Movimientos del mes		Movimientos del día		Punto de recorden
		Inicial	Final	Entradas	Salidas	Entradas	Salidas	
MP0001	Sabor Coco	100		5	4	2	0	50
MP0002	Harina galletera	1,500		9	12	3	6	1,000
MP0003	Harina pastera	1,200		60	20	20	18	1,000
MP0004	Azúcar standard	800		32	80	15	60	500
MP0005	Azúcar refinada	600		45	50	12	24	600
MP0006	Accite vegetal	500		11	60	5	30	250
ME0001	Cartón p/galletas	5,000		3,000	230	1,500	115	4,000
ME0002	Cartón p/pastas	4,000		12	251	6	120	3,000
ME0003	Plegadizo azul	320		36	60	8	30	300
ME0004	Plegadizo rojo	12		5	4	3	2	10
ME0005	Etiqueta #1	120		81	12	9	6	100
ME0006	Bolsa grande	85		4	50	4	25	50

Elaboró: _____

Supervisó _____

Autorizó: _____

El ejemplo anterior, es un formato cuya información, puede ser generada vía un sistema de administración de datos, muy sencillo, por ejemplo: una hoja de cálculo; la información contenida en el, es de muy fácil interpretación tanto para el encargado de compras como para el planeador de materiales, los almacenistas con un poco de práctica, pueden también, con el tiempo, aprender a interpretar estos reportes; como se aprecia, este reporte, puede tener las funciones de una requisición de compra, la cual generalmente es utilizada para disparar el proceso de compras en partes "Estándar".

Es importante hacer la observación de que, en este tipo de partes, generalmente ya se tienen contratos otorgados a proveedores seleccionados, por la misma razón de que la adquisición de estos materiales es repetitiva.

- b) Generalmente, existe la necesidad de comprar otro tipo de materiales tales como los indicados anteriormente, a saber:
- Refacciones (Tomillos, Tuercas, Lubricantes, llantas, etc.)
 - Equipos (Hornos, Transportadores, Paletizadoras, Túneles de encogimiento, etc.)
 - Consumibles (Cintas para máquina de escribir, Tonners, Diskettes, Papelería, etc.)
 - Equipo de transporte (Camiones, Automóviles, Etc.)
 - Etc.

La adquisición de estos insumos, no se realiza cotidianamente, por lo que a este tipo de partes se les denomina "Partes no estándar", por ejemplo, las refacciones generalmente se compran cuando sus niveles en inventario están descendiendo, y como no sabemos cuándo será necesario reemplazar alguna parte o componente, es muy difícil programar la compra de estos, se acostumbra establecer un punto de re orden para estos materiales y emitir una requisición cuando se llega a este nivel.

Los equipos tales como Hornos, tomos, fresadoras, transportadores, etc., en su mayoría son fabricados por los proveedores exclusivamente "sobre pedido", ofreciendo tiempos de entrega, que pueden ir de una semana hasta seis meses, dependiendo de lo especiales que resulten estos y del origen de los componentes con que vayan a ser manufacturados.

Generalmente la compra de estos equipos implica para las compañías grandes desembolsos y realizarlos, no es muy común en estos días, también no es muy común que los proveedores tengan estos materiales en "stock", ya que representaría altos costos financieros.

Por las razones mencionadas anteriormente, esta clase de equipos también se consideran como partes "no estándar".

Los consumibles como: cintas para máquina, tintas para impresoras, papelería, etc.,

son susceptibles de ser manejados también con puntos de re orden, al igual que las refacciones y generar requisiciones de compra cuando su existencia en bodegas llegue a ciertos niveles.

Los vehículos de transporte, también son considerados partes "no estándar", por lo que su compra es muy esporádica y las requisiciones para su adquisición son al igual que los insumos descritos anteriormente, estas requisiciones deben tener la información mínima e indispensable, misma que esquematizo en el siguiente formato:

Almacen Central

Requisición de compras

Fecha:

Item	Cantidad	Unidad	Código	Descripción	Existencia	Consumo Mensual	Nivel de inventario		Precio proveedores		
							Mínimo	Máximo	a	b	c
1	30	pz	sin	Tomillo 12/16 cda. Fina	20	30	15	50	5.0	4.5	4.7

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

Uso del material: Stock para mantenimiento a calderas.

Con cargo a la cuenta: _____

División

Area

C. de gastos

C. de costos

Este ejemplo de requisición de compra incluye información muy elemental , pero de gran ayuda tanto para el almacenista como para el comprador; el primero, lo único que debe realizar, es determinar en qué momento y en qué cantidades debe solicitar el material, llenar el formato, solicitar la revisión y autorizaciones correspondientes y transferirlo a el área de compras; el área de compras, por su parte, utilizará los espacios identificados como "proveedores", para concentrar la información de los que participan en el proceso de cotización, a fin de analizar las propuestas de cada uno y decidir, sobre esta base, a cual se debe comprar material, considerando su competitividad.

Una vez que el área de compras ha recibido la requisición por escrito de manos del usuario, debe proceder de inmediato a darle seguimiento a la compra, iniciando su tarea, con el proceso de "COTIZACION", término que se refiere a: Asignar precio a un bien o servicio.

2.5 La negociación en el proceso de compras

El proceso de cotización, permite que los compradores pongan en práctica todas sus habilidades de "NEGOCIACION", además, es la función en la cual en muchas ocasiones, se define el grado en que los costos de las organizaciones sean competitivos o no, en otras palabras, entre mejor negociador sea el comprador, la estructura de costos de los productos o servicios generados por cualquier organización, serán más "sanos".

Entonces, ¿Esto quiere decir que la negociación con los proveedores puede hacer a las organizaciones más rentables?; efectivamente, independientemente del tipo de proceso que se desarrolle en cualquier empresa así como de los niveles de eficiencia y productividad con que se trabaje, la primera fuente de obtención de costos sanos, es la negociación con los proveedores, ya sean estos proveedores de materiales directos del producto, como materias primas y materiales de empaque, o indirectos, tales como tornillos para el mantenimiento de los equipos o papelería, etc.

En mi caso, el proceso de cotización, lo realizo tomando en cuenta el mayor número de proveedores, interesados en proporcionar el bien o servicio a la compañía, esto me permite, mediante el análisis de la propuesta de cada uno, formarme un criterio mucho más exacto de lo que cada uno ofrece; por ejemplo:

En el proceso de compra de cintas adhesivas para el cierre de las cajas de cartón, tengo una base de datos de aproximadamente 5 proveedores, algunos son fabricantes y otros solo distribuidores; estos últimos, solo ofrecen la cinta como tal, asegurando que sus productos son de la más alta calidad; por otro lado, las compañías que están integradas con la fabricación, ofrecen, además de precios competitivos por cada rollo de cinta comprado:

- El préstamo de las encintadoras necesarias para la aplicación del producto
- El mantenimiento continuo a los equipos encintadores
- Un tiempo de entrega menor, comparado con el ofrecido por las distribuidoras
- Soporte de un técnico con gran conocimiento de este tipo de empaques, lo que nos permite desarrollar estructuras cada vez más baratas y con el mismo o mejor grado de desempeño.
- Stock constante de materiales para cualquier eventual disparo de las ventas.
- Etc.

El proceso de cotización no es más que un proceso que nos permite realizar un análisis de las propuestas de los diversos proveedores y decidir al final con cual habremos de cerrar negociaciones, y así, cubrir las necesidades de la compañía.

¿Para qué cotizar y no irse directamente con un solo Proveedor?

El proceso de cotización, se recomienda, ya que nos permite llegar a decidir de manera más objetiva sobre los proveedores con los que debemos contratar.

Desde mi punto de vista y con base en mi experiencia, de ser posible, siempre debe cotizarse "MINIMO", con tres proveedores, ¿por qué?; porque de esta manera garantizamos que no exista parcialidad en la decisión del comprador favoreciendo a algún proveedor en específico con su decisión, motivando que los costos de la compañía se incrementen y lo que es peor, generando vicios dentro del departamento de compras, lo que no es sano y por el contrario, de no ser detectado este tipo de conductas reprobables a tiempo podría dar inicio a la creación de mafias que pueden llegar a extenderse a los demás departamentos de la compañía, y por ende, al estar comprando con precios muy altos, sacar a la organización del mercado, reduciendo su competitividad al tener sus costos muy altos; en lo posible, se debe cotizar con más de tres proveedores.

Existen también proveedores que son únicos o exclusivos, en la fabricación de algún bien o en la prestación de un servicio, ¿Que hacer en este caso?; esto sucede con mucha frecuencia, y las compañías que trabajan de este modo, generalmente tienen ya establecidas sus listas de precios, las que no llegan a ser negociables, por no tener competidores.

Capítulo III: La negociación en el departamento de compras

La negociación

Bueno, durante el proceso de cotización, hay una actividad que es la que yo considero más importante, que ya la he mencionado y a la cual dedicaré un buen número de cuartillas, esta actividad es la "NEGOCIACION"; ¿Por qué?, por lo siguiente:

- Es el primer paso dentro de la cadena productiva que nos permite tener costos bajos de producción, mientras mejor sea la negociación a que se llegue con los proveedores, mejor serán los precios, y en consecuencia los costos con que opere la compañía.
- De la manera en que se lleven a cabo las negociaciones, dependerá que los proveedores se formen una imagen de nuestra organización: una negociación formal y profesional, refleja a una compañía seria y respetable.
- Negociar, es la actividad por la cual fueron creados los departamentos de compras de cualquier organización, si no fuera así, los almacenes podrían pedir directamente a los proveedores, pero los costos de las compañías serían incontrolables y provocarían la extinción de las mismas.
- La negociación se da tanto al inicio de la cadena productiva, como al final, asea al comprar materiales para la producción y al vender los bienes fabricados.
- Negociar, es la principal razón por la cual existe comunicación entre las organizaciones.

3.1 ¿Qué es la negociación?

“La negociación es un proceso de comunicación, encaminado a lograr un acuerdo entre dos o más partes cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos”.

Analizando esta definición, puedo decir que:

Proceso de comunicación:

Es un proceso de comunicación por que, para que exista negociación, deben existir como mínimo dos personas, una persona no puede negociar con sigo misma; la negociación es un proceso en el cual se emiten y se reciben mensajes, estos mensajes son portadores de información que al ser recibidos y analizados por cada una de las partes, les permiten fincar las bases para tomar decisiones en este proceso.

Acuerdo entre dos o más partes:

Llegar a un acuerdo, significa que las dos o más partes, han alcanzado la unión o

armonía en un asunto de interés común, y por el cual se entabló un proceso previo de negociación.

Intereses compartidos y opuestos

Para que exista un proceso de negociación, como indiqué anteriormente, deben de existir al menos dos partes, así mismo, para que pueda existir realmente este proceso, estas dos partes deben de tener "intereses comunes y opuestos", el común es el objetivo, lo que deseamos alcanzar, por lo que confrontamos a las otras partes y el opuesto es lo que realmente nos confronta, donde tenemos discrepancias, en donde tenemos que ceder y tomar posiciones duras, a fin de lograr la mejor negociación.

Todos negociamos a diario, la mayor parte de nuestro tiempo la pasamos tratando de llegar a un acuerdo con otros, por ejemplo, supongamos que estoy en casa y estoy pensando que ya es hora de cambiar el televisor por uno más nuevo, se lo comento a mi esposa y ella me contesta ¡No, aún no es tiempo!, tenemos cosas más importantes que comprar antes que el televisor, por ejemplo, un calentador de agua nuevo, un refrigerador más amplio, etc., en estos casos, es cuando se debe entrar a negociar los intereses opuestos, como podemos ver, negociamos todo el tiempo.

La negociación no se limita a la actividad de sentarse formalmente a una mesa, uno frente a otro, a discutir un asunto contencioso: es una actividad sin ceremonia ni protocolo en que uno se desempeña cuando se trata de conseguir algo que se necesita o se desea, pero que, sin embargo, también es de interés común para otra u otras personas.

Existen, en el mundo diferentes estilos de negociación, derivados principalmente de los enfoques con que cada una de las partes llega a la mesa, por ejemplo:

3.2 Estilos de negociación

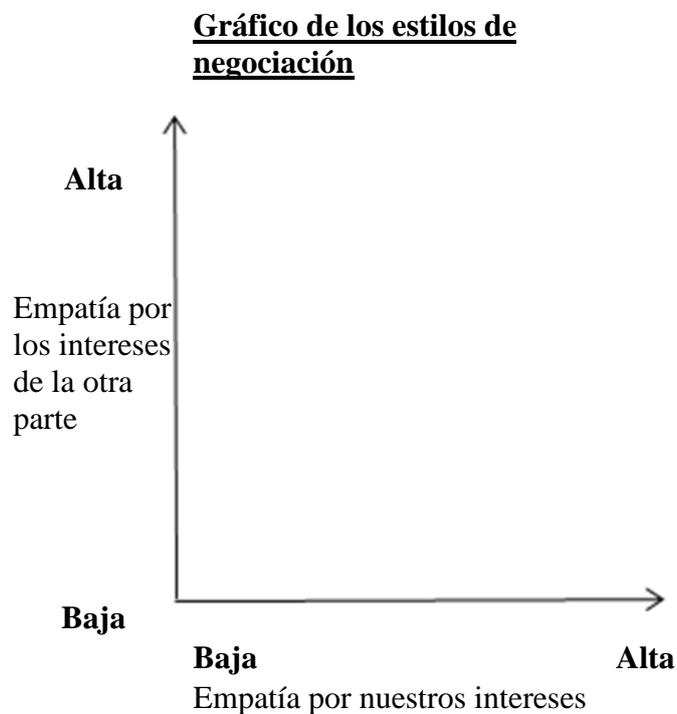
Enfoque con que se desempeña el negociador:	Suave	Duro
¿Como ve a la contraparte?	Como colegas	Como adversario
¿Cual es su objetivo?	Un acuerdo	La victoria
Disposición a:	Ser flexible	Tomar posiciones
¿Que ofrece para solucionar el problema?	Hacer propuestas, Ofertas.	Amenazar
¿Que provoca?	Confianza	Desconfianza
¿Que busca?	Evitar enfrentamiento	Ganar enfrentamiento

La razón principal que marca la diferencia entre los estilos de negociación, puede resumirse en un par de cuestionamientos:

¿Qué tan empáticos somos ante los intereses de la otra parte?

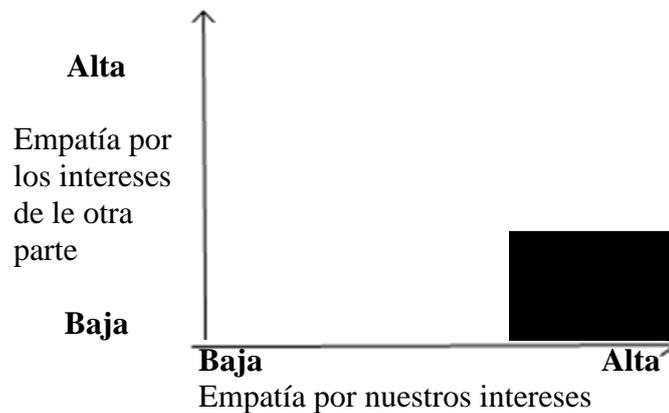
¿En qué nivel debemos reafirmar nuestros propios intereses?

Veámoslo de una manera gráfica:



En este gráfico lo que trato de plasmar, es el grado de importancia que cada uno de los negociadores pone en los intereses de la otra parte y a los de sí mismo, lo que definirá su estilo.

3.2.1 Un estilo duro u hostil



Los negociadores cuya empatía por los intereses de la otra parte es mínima, son los que constantemente quieren salirse con la suya, sin importar el nivel de afectación que pueda originar en el otro, generalmente existen dos resultados en los que concluye una negociación en la que una o ambas partes cubre las características del negociador duro u hostil, a saber:

- Uno de las dos partes sale perdiendo en relación a los objetivos por los que negociaba, quedando un resentimiento del lado de la parte que podríamos llamar "perdedora", o
- Se rompe toda relación con la otra parte.

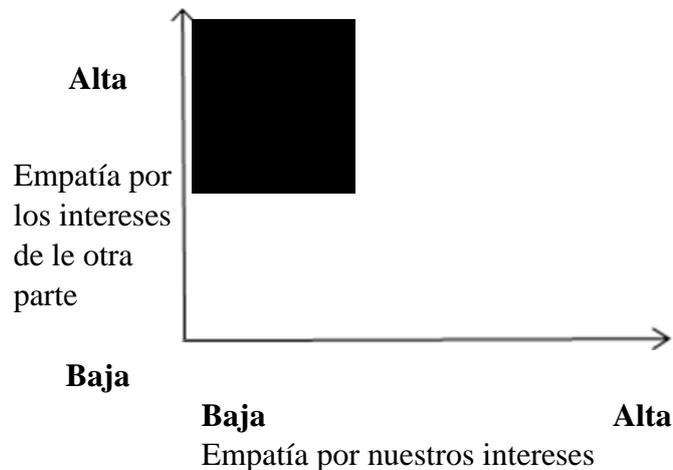
En las negociaciones donde las dos o una de las partes son duros u hostiles, la mayor parte del tiempo de negociación es infructuoso ya que dichas partes se preocupan por negociar sus "PÓSICIONES" y NO SUS "INTERESES".

Desde mi punto de vista entre negociadores con estilos hostiles o duros, no existe negociación y mucho menos una negociación fácil.

Generalmente este tipo de negociaciones se da en los niveles tácticos de las organizaciones, donde para lograr un objetivo determinado, se requiere de un poco de coacción, ejemplo entre supervisor y subordinado; este estilo de negociación se caracteriza por "LA CONFRONTACION".

El siguiente estilo es el de "UN ESTILO SUAVE y COMPLACIENTE":

3.2.2 Un estilo suave y complaciente



Este estilo se caracteriza por que uno de los negociadores o ambos, tiene una gran empatía por los intereses de la otra parte, sin tomar en cuenta los propios, y en el peor de los casos sin estos.

Este estilo de negociación, generalmente es producto de la desinformación del encargado de negociar, de inseguridad en sí mismo o de los negociadores "novatos", los que a todo dicen "Sí".

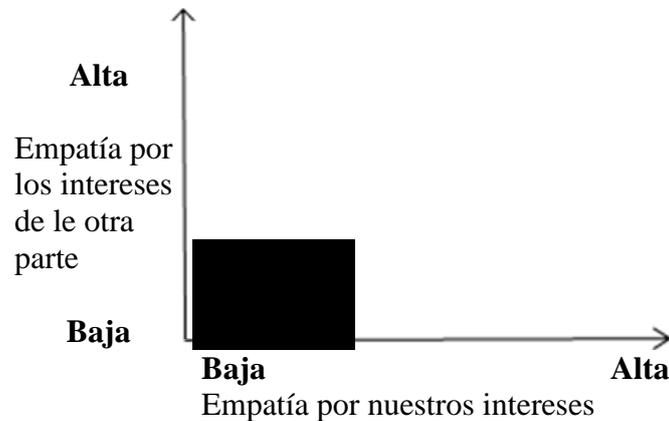
Un negociador con estas características, debe preocuparse más por prepararse para la negociación, plantearse objetivos y practicar antes de negociar, lo que le dará confianza en sí mismo y le permitirá tomar mejores decisiones.

Cuando a un empleado se le está delegando la responsabilidad de negociar e intereses de la organización van de por medio en esta actividad, siempre debe ser supervisado por alguien de mayor experiencia, si es posible, no tomar decisiones durante la negociación con otras partes, siempre debe posponer el "Sí" o el "No", hasta no haber consultado con su supervisor, esto evitará muchos dolores de cabeza tanto al negociador novato como a la organización a que representa.

"Desde mi punto de vista y es una recomendación que en lo posible, la negociación debe ser un intercambio de información entre las partes involucradas, no una reunión para dar respuestas, estas deben darse en reuniones posteriores", esto ayudará a digerir mejor la información recabada y no tomar decisiones que no estén bien fundamentadas.

Existe otro estilo de negociación, del cual yo me reservaría llamarle así, en este, generalmente el negociador o las partes, evaden la responsabilidad de tomar decisiones, por el hecho de "no meterse en problemas", y simplemente, van con la corriente, un proceso de negociación con negociadores que tienen este estilo, generalmente pasan a ser responsabilidad de el nivel inmediato superior, estos negociadores rebotan el problema a negociar con sus jefes.

3.2.3 Un estilo de evasión del enfrentamiento



Los negociadores con estas características generalmente, ni tiene empatía por los intereses propios ni por los de la otra parte, a quienes pretenden negociar con este estilo, yo no les llamaría negociadores.

Pero hasta aquí, tal parece que no existiera el estilo de negociar adecuado, con los mostrados anteriormente una de las partes o sale afectada o simplemente no existe el proceso de la negociación y se cae en la monotonía de una simple conversación.

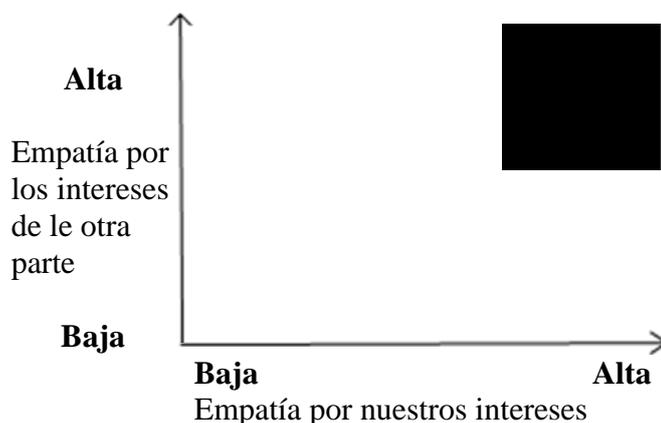
¿Existe el estilo de negociación adecuado?, desde mi punto de vista "Sí" y es el que a mí me ha servido en sobremanera para superar los obstáculos con los que me he encontrado en mi vida personal y profesional.

Si hacemos referencia nuevamente a la definición de lo que es una negociación, podremos empezar a comprender el estilo de negociación que desde mi punto de vista es el más adecuado:

"La Negociación, es un proceso de comunicación encaminado a lograr un acuerdo entre dos o más partes cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos. "

La negociación debe darse con el objetivo siempre en mente de hacer que los *intereses opuestos* se conviertan en *intereses compartidos*, y esto solo puede lograrse si se negocia con un estilo llamado:

3.2.4 Un estilo de solución conjunta de problemas



Con este estilo de negociación, los negociadores tienen una gran empatía por sus intereses propios y los intereses de la otra parte.

Todos podemos negociar, aunque en muchas ocasiones no nos guste, ya que vemos a la negociación como un enfrentamiento que produce tensión o fricción entre las partes.

La razón de esta oposición "natural" a negociar, no es más que el producto de los estilos tradicionales con que se ha dado la negociación en el pasado; a diferencia de las negociaciones de hoy en día, anteriormente se negociaba sin preocuparse por la otra parte, no importaba si las decisiones finales del proceso le afectaban o le generaba problemas, típicamente se negociaba creando un ambiente hostil; hoy en día, la visión moderna concibe a la negociación como "UN PROCESO DE COMUNICACIÓN PARA LA SOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS" (En mi función en la empresa como en mi vida personal, adoptar este enfoque para negociar, me ha dado muy buenos resultados).

En la actualidad las partes negociadoras no deben ser "duros" o "blandos" uno frente al otro, sino que se deben tomar estas actitudes solo frente a los problemas, es decir se debe tomar una actitud "**BLANDA CON LA GENTE Y DURA CON EL PROBLEMA**"; en lugar de atacarse el uno al otro, pueden atacar conjuntamente el problema, en lugar de intercambiar miradas y frases coléricas el uno frente al otro o de evadir el problema, se deben adoptar posiciones "el uno al lado del otro" y encarar el problema común.

LA SOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS se centra en los intereses, no en las posiciones, el secreto es identificar los intereses de cada parte (preocupaciones, necesidades, temores y deseos que motivan las posiciones encontradas), luego, deben explorarse las diferentes opciones existentes para satisfacer esos intereses.

"La meta debe ser: lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes de manera eficaz y amistoso"

Pongamos un ejemplo para entender mejor lo que trato de decir: lo que a mí me sucede con frecuencia en mi posición de gerente de compras de esta organización:

Uno de los objetivos primordiales en mi posición, es reducir el costo de los materiales de empaque utilizados como insumo en la producción, por ejemplo: reducir el costo del cartón corrugado en que se empaca la pasta para sopa; el primer paso para lograr mi objetivo, el más fácil y el más lógico sería, hablar con el proveedor y decirle:

Querido proveedor, necesito reducir el costo final de la pasta para sopa, por lo que se hace necesario que me hagas un descuento (digamos que del 5%) sobre el precio actual con el que me vendes el cartón corrugado en que se empaca este producto, si no es así, creo que tendré que buscar otro proveedor que resulte más barato.

Obviamente el proveedor va a responder que no es posible, porque la estructura actual de costos que integran su producto, no se lo permite, de verse obligado a reducir en un 5% sus precios, dejaría de ser rentable el negocio y preferiría dejar de venderme, rompiendo toda relación comercial con mi empresa; ¡¡que frustración! ¡ ¿no creen?

La manera correcta de abordar esta problemática y que me ha resultado con grandes beneficios para la organización a la que presto actualmente mis servicios es:

Convocar al proveedor y explicarle lo siguiente:

Muy estimado proveedor, debido a que el margen de utilidad de la pasta para sopa que se empaca en el cartón corrugado que tiene a bien vender a mi organización, se ha disminuido dramáticamente, el área de planeación financiera de mi empresa, ha sugerido realizar un incremento de precio a nuestros clientes, a fin de recuperar la rentabilidad del negocio.

Desde mi punto de vista, creo que no es la mejor manera de resolver el problema, ya que los precios actuales con que nuestros competidores venden la pasta para sopa con su propia marca son más atractivos para el consumidor final, que los que ofrece mi compañía, con lo que podríamos salir de mercado y provocar que nuestras ventas se desplomen y en consecuencia yo tendría que dejar de consumir en la misma proporción, el cartón corrugado que su compañía nos provee, lo que sería catastrófico para ambas empresas.

Por lo anterior, estimado proveedor, sugiero trabajar en conjunto a fin de encontrar los mecanismos que nos permitan resolver este problema.

A diferencia del primer planteamiento, en el que se coacciona al proveedor a reducir sus precios, a fin de lograr nuestro objetivo de reducción de costos del producto final, en el segundo planteamiento, estamos invitando al proveedor a que participe junto con nosotros, a que haga equipo, a que formemos un frente común para resolver el problema y encontremos una solución que nos brinde la oportunidad de permanecer en el mercado; abordar el problema de este modo, hace sentir al proveedor como parte importante de nuestro equipo, lo hace sentir como un factor importante de la solución del problema y pieza clave para lograr la subsistencia de ambas compañías en el mercado.

¿Cuál es la diferencia entre ambos planteamientos?

En el primero:

- a) Se es duro con el proveedor y no con el problema.
- b) Se centra uno en las posiciones y no en los intereses (en este caso la posición es el 5% de reducción).

En el segundo:

- a) Se es duro con el problema y no con el proveedor
- b) Se centra uno en los intereses no en las posiciones (en este caso los intereses son: permanecer en el mercado, llevar los márgenes de utilidad de la compañía a niveles rentables, conservar al proveedor como socio de un mismo negocio, etc.)

Este es un ejemplo claro de las situaciones que se pueden resolver cuando se negocia de manera inteligente, cuando nos preocupamos por encontrar soluciones de manera conjunta que beneficien a ambas partes, sin excluir a la otra u otras involucradas, "la solución conjunta de problemas" siempre produce mejores resultados, con ella se economiza tiempo y energía ya que se eliminan posiciones encontradas y suele llevar a mejores relaciones en el trabajo, entre las organizaciones e instituciones y algo que es muy importante, también dentro del seno familiar.

3.3 Principales barreras de la negociación

Aun que todo lo anterior suena como ideal, siempre me he encontrado con obstáculos que habitualmente se hallan en el camino de la solución conjunta de problemas. Me ha sucedido que al iniciar una negociación, por más que yo quiera o tenga la intención de hacer que mi contraparte aborde al igual que yo, la solución conjunta del problema, este provoca un enfrentamiento cara a cara.

Por lo tanto, las dos primeras barreras con las que yo me he encontrado al iniciar una negociación, son la otra u otras personas y yo mismo.

¿Qué quiere decir esto?; los seres humanos somos organismos que por naturaleza reaccionamos a ciertos estímulos; cuando uno está estresado, cuando encuentra un "NO" o cuando es objeto de un ataque, naturalmente deseamos reaccionar con agresión o de la misma forma en que "consideramos" fuimos atacados. De esta manera, se provoca un ciclo de acción y reacción, y desde mi punto de vista, en la negociación con un enfrentamiento de esta naturaleza, las dos partes siempre salen perdiendo, o si alguna cede por salvar la relación, se expone a ser criticado y lo más grave, a ser explotado por las otras partes, que le verán como un débil negociador. El problema con que yo me he enfrentado en las negociaciones, no es solo el difícil comportamiento de mi contraparte, sino la reacción con que yo he respondido a ese difícil comportamiento, lo que ha provocado que la acción - reacción se prolongue por mucho tiempo y genere desgaste y pérdida de tiempo. Por lo tanto, el primer obstáculo es mi propia reacción al comportamiento difícil de mi contraparte en la negociación.

El segundo obstáculo son las emociones negativas de las otras partes. Los ataques podrían deberse a ira u hostilidad, sus posiciones inflexibles podría ocultar miedo y falta de confianza; es posible que la otra parte esté convencida de que tiene la razón y de que uno está equivocado, esto provocaría que la otra persona no nos escuche eliminando toda posibilidad de negociación, por tanto el segundo obstáculo a vencer son las emociones de la otra persona.

La tercera barrera para la solución conjunta de problemas, es la posición de los otros, esto es, el comportamiento posicional, cuando la contraparte se aferra a su posición y trata de hacerme ceder, generalmente, esta clase de personas no sabe otra manera de negociar, según su criterio, la única alternativa para ellas es ceder y es obvio que no lo harán.

El enojo o descontento de la contraparte puede considerarse como una cuarta barrera para la solución conjunta de problemas, por ejemplo, si yo quisiera lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes y hago una recomendación durante la negociación, podría suceder que a la otra parte no les guste o no les interese, aunque también cubra los intereses de ellos, rechazando la por que piensen que perderán prestigio si ceden en mi sugerencia.

Por otro lado cuando mi contraparte ha visto el proceso de la negociación como un juego de ganar/perder, estos se esfuerzan por derrotarme a mí, tal vez se han guiado por el precepto de que "lo que es mío es mío y lo que no es mío es negociable". Esta barrera se deja ver como un juego de poderes, definiéndose como la barrera por el poder de los otros.

En toda negociación, estas son las principales barreras con las que me he encontrado, y son las que desde mi punto de vista se deben atacar, ya que son las razones por las que no se puede aplicar en toda la extensión de la palabra la solución conjunta de problemas.

3.4 La estrategia de penetración

La resistencia generada por nuestra contraparte negociadora, se origina por las cinco barreras descritas anteriormente; mi tarea como negociador, ha sido remover dichas barreras para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, para poder llegar exitosamente a la solución conjunta de problemas, es necesario seguir una estrategia misma que es llamada "*Estrategia de penetración*", que digamos, es una manera de atacar los problemas de manera indirecta pero efectiva.

Esta estrategia de penetración, considera que existen para cada uno de los cinco obstáculos un correspondiente paso para eliminarlo, y que a continuación explico:

Como el primer obstáculo al negociar es mi misma reacción natural, el primer paso consiste en suspender esa reacción, para resolver conjuntamente problemas, uno debe recuperar el equilibrio mental, y mantenerse concentrado en lograr lo que se desea. Una imagen útil para obtener una perspectiva de la situación, consiste en imaginarse que uno está en un balcón mirando la negociación, que está abajo, por lo tanto el primer paso en esta estrategia, es "Subir al balcón".

La segunda barrera, son las emociones negativas de la otra parte (su actitud de ponerse a la defensiva, su miedo, sus sospechas y su hostilidad). Es sumamente fácil enredarse en una disputa, lo que se debe evitar. Así como uno debe recuperar el equilibrio mental, se debe ayudar a los de la otra parte a recuperar la de ellos. Para crear el clima apropiado para la solución conjunta de problemas, se deben desactivar las emociones negativas de la otra parte; para ello, se debe hacer lo contrario de lo que ellos esperan; ellos esperan, que uno obre como adversario. En vez de ello, uno debe tomar partido al lado de ellos, **escuchándolos, reconociendo sus puntos de vista y sus sentimientos, estando de acuerdo con ellos y mostrándoles respeto**. Si se quiere llegar a la solución conjunta de problemas, uno debe ponerse del lado de ellos.

Una vez que se ha creado un ambiente sin tensiones y libre de emociones negativas, la siguiente barrera a vencer, son las posiciones en que nuestras contrapartes se estacionan y su intención manifiesta de que nosotros cedamos en las nuestras, Es muy natural, que uno quiera rechazar las posiciones de los otros, pero lo único que se logra con esto es hacer que se atrincheren aún más en las mismas. De modo que lo siguiente, es hacer lo contrario, hay que aceptar lo que ellos digan y **replantearlo** como un intento de hacer frente al problema; por ejemplo: asumir la posición de ellos y desde esta requerir: "explíqueme más, ayúdeme a entender por qué usted quiere eso". Hay que actuar como si ellos fueran nuestros socios. Por lo tanto, la tercera etapa en esta estrategia es "replantear".

En el cuarto paso de esta estrategia hay que considerar que: aunque ya se haya acordado con la otra parte la solución conjunta de problemas, se podría estar todavía lejos de lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes. La otra parte podría estar descontenta o no estar segura de los beneficios del acuerdo. Tal vez

uno desee presionar a la otra parte, pero esto solamente creará más resistencia. De modo que hay que hacer lo contrario, esto es, "tender un puente de oro", de la posición de la otra parte, a una solución satisfactoria para ambas, esto es hacer un nuevo planteamiento con el fin de eliminar la diferencia que hay entre los intereses de los otros y los nuestros, esto se debe hacer, tratando de aparentar que el logro es de la otra parte, como si fuera un triunfo de ella; a este cuarto paso se le llama "tender un puente de oro".

En el quinto paso, aunque uno haya hecho todos los esfuerzos posibles los de la otra parte podrían aún negarse a cooperar, creyendo que pueden ganarnos con el juego del poder. Quizá entonces uno caiga en la tentación de intensificar; pero las amenazas y la coacción suelen ser contraproducentes y llevar a costosas e inútiles batallas. La alternativa es emplear el poder pero no para presionar más, sino para educar. Se debe aumentar el poder de negociación y utilizarlo para hacer que regresen a la mesa. Se les debe demostrar a las contrapartes que no pueden ganar por si solos, sino conjuntamente con uno, a este quinto paso se le llama: emplear el poder para educar.

El orden de los pasos en esta estrategia es muy importante, ya que no se pueden desactivar las emociones negativas de la contraparte, si uno no ha controlado las de uno mismo; es difícil tenderle un puente de oro si uno no ha cambiado el juego de poder por la solución conjunta de problemas. Esto no quiere decir que una vez que se ha dado un paso, ya se completó, por el contrario, uno debe seguir subiendo al balcón durante toda la negociación; como la ira y la frustración de la otra parte vuelven a brotar, uno debe continuar poniéndose del lado de ella. El proceso es como una sinfonía, en la cual los diversos instrumentos toman parte secuencialmente y luego durante toda la obra.

La negociación utilizando esta estrategia, se puede utilizar con cualquiera: un jefe irascible, un adolescente temperamental, un colega hostil, un cliente inaguantable. La pueden emplear los diplomáticos que tratan de evitar una guerra, los abogados que tratan de evitar una costosa batalla judicial y los cónyuges que tratan de salvar el matrimonio.

Como cada persona y cada situación es distinta, uno debe de casar los cinco principios de penetración, con los conocimientos que uno tiene de los pormenores de la situación, a fin de crear una estrategia que nos dé buenos resultados. No hay una fórmula mágica que nos garantice que se triunfará en una negociación, pero con paciencia, persistencia y aplicando la estrategia de penetración, se puede tener mayores probabilidades de obtener lo que se desea, incluso en las negociaciones, más difíciles.

Hasta aquí, he plasmado de manera muy general de la estrategia que he utilizado en mi labor de gerente de compras para lograr negociaciones benéficas tanto para la organización a la que presto mis servicios como para mis proveedores. Antes de presentar los pasos de esta estrategia de manera más profunda y con mayor detalle, tocaré un punto que en la mayor parte de los casos es la diferencia entre una negociación exitosa y una negociación fracasada, me refiero a "La preparación para la negociación".

3.5 Preparación para la negociación

El secreto del éxito en las negociaciones es sencillo, hay que prepararse, prepararse y prepararse para la negociación.

La mayoría de las negociaciones están ganadas o pérdidas de antemano, desde antes de iniciar la conversación, según la calidad de la preparación. Los que creen que pueden improvisar, están equivocados. Aunque logren llegar a un acuerdo, pueden perder oportunidades de ganancias conjuntas que se podrían haber descubierto al prepararse. No hay nada igual a prepararse en forma debida; cuanto más difícil es la negociación más intensamente debe uno prepararse.

¿Cómo se prepara uno?

Siempre que se negocia se tiene como objetivo principal de la negociación el llegar a un "acuerdo", pero debemos determinar de qué manera podremos llegar a ese acuerdo, el primero de los pasos es:

Trazar el mapa del camino que lleva al acuerdo:

Hay cinco puntos importantes en el camino o ruta que lleva a un acuerdo:

- 1.- Los intereses
- 2.- Las opciones
- 3.- Las normas para resolver las diferencias que surjan durante el proceso de la negociación.
- 4.- Las alternativas para la negociación y
- 5.- Las propuestas para llegar a un acuerdo.

3.5.1 Los Intereses

Típicamente una negociación comienza cuando las posiciones de una parte entra en conflicto con las posiciones de la otra; en una situación común el negociar implica que lo único que a uno le interesa saber, es de antemano nuestra propia posición y nada más, sin embargo, la solución conjunta de problemas depende de los intereses subyacentes en las posiciones de cada parte. La diferencia es fundamental: La posición de uno son las cosas concretas que uno desea: Los pesos y los centavos, los plazos y las condiciones. Los intereses de uno, son las motivaciones intangibles que nos llevan a asumir esa posición (nuestras necesidades, deseos, preocupaciones, temores y aspiraciones). Para poder llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, se debe comenzar por descifrar los intereses de ambas partes.

Los intereses de uno

Solo si uno sabe a dónde va, se garantiza en gran medida, que uno llegará.

Uno puede descubrir sus propios intereses haciéndose preguntas sencillas:

¿Por qué?, ¿Para qué quiero esto?, ¿Qué problema estoy tratando de resolver?...

Es importante que uno como negociador evalúe sus propios intereses a fin de no cometer el típico error de "canjear un interés importante, por otro menos importante".

Al establecer los intereses es de uno mismo, para la negociación, también deben ser priorizados, esto quiere decir, determinar cuáles son más importantes unos con respecto a los otros.

Por ejemplo, en una negociación de incrementos de precios con mis proveedores, los intereses que yo he perseguido en orden de importancia y que han sido recurrentes en cada negociación, son:

- 1.- La calidad del producto
- 2.- El precio del producto
- 3.- Las condiciones comerciales
- 4.- El valor agregado a la relación.

En la organización a la que presto mis servicios, la calidad de los materiales utilizados en la producción y cuya adquisición es mi responsabilidad, es la prioridad número uno, lo que me obliga a que, en cada negociación que realizo, mi mayor interés es mantener los estándares de calidad en los materiales que compro.

Los intereses de la contraparte

La negociación es una vía de dos sentidos, generalmente uno no puede satisfacer sus intereses si no ha satisfecho también los intereses de la otra parte. Por tanto es tan importante entender los intereses de ellos, como los de uno mismo.

La habilidad más importante, desde mi propio punto de vista, en la negociación, es la habilidad de ponerse en el lugar de los demás. Si uno intenta cambiar el pensamiento de los demás, uno debe empezar por entender cuál es ese pensamiento.

¿Cómo puede uno enterarse de los intereses de la otra parte?

Existe un ejercicio simple de imaginarse desde el punto de vista de ellos, lo que parece ser su mayor interés, luego, hay que preguntarse ¿Suele nuestra contraparte comportarse de esa manera difícil o es solo un cambio pasajero?, ¿qué les está ocurriendo en su vida privada o profesional que les haga asumir esa actitud con uno?, ¿Tienen fama de honestos y de negociar con equidad? Si se dispone de tiempo, se puede recabar información preguntando a quien les conoce (empleados, amigos, colegas, etc.).

Cuanto más se pueda saber de nuestra contraparte en la negociación, mayores probabilidades se tendrán de influir en ella con éxito.

En ocasiones me ha tocado negociar con todo un equipo de negociación como contraparte, es decir, se presentan a negociar: El dueño de la compañía, el director o gerente de ventas y el representante de ventas, tres contra uno, sin embargo, e[conocer los interés es de cada uno de ellos me ha permitido terminar las negociaciones con muy buenos resultados para ambas partes. Es importante conocer que puede ganar o que puede perder cada uno de los negociadores en una reunión de negocios; a continuación presento un cuadro con mi perspectiva de lo que puede suceder con cada uno de los participantes al ganar o perder en una negociación o mejor dicho de los intereses que cada uno de ellos tienen al negociar:

Participante	Si gana podría	Si pierde podría
Dueño del negocio	Mantener y en su caso, mejorar su nivel de utilidad Darle permanencia al negocio	Perder al cliente y en consecuencia perder utilidades el negocio podría desaparecer
Gerente o director de ventas	Podría ganar un bono Quedar bien con el dueño Consolidar su posición	Perder el empleo Perder su bono Perder la confianza del dueño
Representante de ventas	Incrementar su comisión Ganar un ascenso	perder el cliente Perder el empleo

Cuadro para resumir intereses de cada uno de los representantes de la contraparte

"Preparación para la negociación"

Nombre del Proveedor: _____

fecha: _____

Valor estimado del negocio con este Proveedor:

MX\$ _____.

US\$ _____.

Objetivo de la negociación: _____

De los sujetos

Nombre	Rol	Beneficios que obtiene al lograr un acuerdo	Puntos sensibles del sujeto	Beneficios al tocar sus puntos sensibles	Receptividad

Importancia relativa de cada uno de los objetivos de su organización

Aspecto	Es necesario	Solo se desea	No es muy importante

Acerca de sus competidores

Nombre	Fortaleza	Debilidad

Cuadro para resumir intereses de cada uno de los representantes de la contraparte

"Preparación para la negociación"

Nombre del Proveedor: Fábrica de cartón para alimentos S.A. de C.V.

fecha: 31 de Octubre de 2000.

Valor anual estimado del negocio con este Proveedor:

MX\$ 50'000,000.00

US\$ 5'000,000.00

Objetivo del Proveedor en la negociación:

Obtener un contrato por un año, para el suministro de cartón corrugado, que le reportará ventas por US\$ 5'000,000.00 anuales.

Información acerca de los sujetos

Nombre	Rol	Beneficios que obtiene al lograr un acuerdo	Puntos sensibles del sujeto	Beneficios al tocar sus puntos sencibles	Receptividad
Raul Garcia	Dueño	Incrementar utilidades Permanecer en el mercado	Perder negocio e imagen	Obtener buenos precios	Muy alta
Jorge Lopez	Vendedor	Incrementar su cuota	reducir su comisión	Que apoye al cliente	Media

Importancia relativa de cada uno de los objetivos de su organización

Aspecto	Es necesario	Solo se desea	No es muy importante
Utilidades	X		
Competencia		X	
Volumen/Vtas			X

Acerca de sus competidores

Nombre	Fortaleza	Debilidad
Titán	Servicio	Precios
Smurffit	Calidad	Filosofía
San Pablo	Calidad	Mal Servicio

1

Cuadro para resumir intereses de cada uno de los representantes de la contraparte

"Preparación para la negociación"

2

Nombre del Proveedor: Fábrica de cartón para alimentos S.A. de C.V.

fecha: 31 de Octubre de 2000.

Valor anual estimado del negocio con este Proveedor:

MX\$ 50'000,000.00

US\$ 5'000,000.00

Objetivo del Proveedor en la negociación:

Obtener un contrato por un año, para el suministro de cartón corrugado, que le reportará ventas por US\$ 5'000,000.00 anuales.

Información acerca de los sujetos

3

Nombre	Rol	Beneficios que obtiene al lograr un acuerdo	Puntos sensibles del sujeto	Beneficios al tocar sus puntos sensibles	Receptividad
Raul Garcia	Dueño	Incrementar utilidades Permanecer en el mercado	Perder negocio e imagen	Obtener buenos precios	Muy alta
Jorge Lopez	Vendedor	Incrementar su cuota	reducir su comisión	Que apoye al cliente	Media

Importancia relativa de cada uno de los objetivos de su organización

Aspecto	Es necesario	Solo se desea	No es muy importante
Utilidades	X		
Competencia		X	
Volumen/Vtas			X

4

Acerca de sus competidores

Nombre	Fortaleza	Debilidad
Titán	Servicio	Precios
Smurffit	Calidad	Filosofía
San Pablo	Calidad	Mal Servicio

5

En el primero de los formatos (el vacío), trato de mostrar todos los elementos que desde mi punto de vista deben ser analizados y lo más importante, tener conocimiento de ellos, para ser explotados de manera racional durante el proceso de la negociación; existen muchos más datos que podrían ser agregados a este tipo de cédulas, tales como: Las frases que podrían ser claves (por su nivel de impacto en la gente) durante el proceso de negociación, por ejemplo: "seremos socios de un mismo negocio", " Debemos hacer que esta negociación sea ganar - ganar", " Este negocio podría ser de largo plazo ", etc.; El tiempo que se considera debería durar la negociación, las fortalezas y debilidades de la contraparte, la edad de cada uno de los participantes, etc.; esta información, enriquecería aún más nuestro conocimiento acerca de las personas con la que habremos de negociar, dándonos más posibilidades de obtener una negociación "Exitosa", por supuesto para todas las partes.

A continuación, doy una breve explicación de cada uno de los elementos contenidos en la cédula de preparación para la negociación, tomando como referencia la que ha sido llenada con información y cuyas partes han sido identificadas con un número dentro de un cuadrado:

1 →

Como cualquier documento cuyo objetivo es mostrar información, esta debe ser identificada mediante un título que nos haga saber de manera inmediata a que se refiere la misma, por lo tanto, nuestro documento debe estar identificado con el título:

Cuadro para resumir intereses de cada uno de los representantes de la contraparte "Preparación para la negociación".

2 →

En esta sección se debe incluir:

- Nombre de la compañía: Considerando nombre completo para saber a que organización corresponde la información resumida en la cédula, misma que nos facilitará la consulta de esta en futuras ocasiones.
- Valor estimado del negocio: Esto se refiere al monto en dinero que se está poniendo en juego durante la negociación, como se indica en el ejemplo, podría ser un contrato de suministro de cartón por un periodo de un año a alguna compañía, lo que permitirá lograr ventas a esta por \$50'000,000 de pesos durante dicho periodo.
- Siempre se debe tener en mente esta información, porque es lo que nos permitirá saber la importancia que tendrá la decisión que tomemos y lo más importante, podríamos decir que es la rica y succulenta "carnada" que nos permitirá pescar la mejor de las negociaciones.
- Objetivo de la negociación: Esta información es referente a nuestra contraparte, con ella se pretende saber cuál es el objetivo que persigue el

- mismo, ya que en ocasiones no la conocemos, o no estamos seguros de lo que realmente pretende, lo que nos podría impedir saber cuál es su real interés en llegar a un acuerdo; conocer dicho objetivo, nos permitirá alinear en ese sentido el esfuerzo de la negociación.

3 →

La información acerca de los sujetos; aquí nos referimos a nuestra contraparte en la negociación, esta contempla el conocimiento correcto del nombre completo de cada uno de ellos, de su posición en la organización a que representan, así como del beneficio que cada uno de ellos podría obtener al momento de lograr un acuerdo satisfactoria al cierre de la negociación, por ejemplo, haciendo referencia al ejemplo ilustrado anteriormente, el dueño podría incrementar sus utilidades, consolidarse en el mercado y darle un duro golpe a sus competidores, el vendedor, podría ganar un bono por la negociación, incrementar sus comisiones y ¿por qué no?, hasta recibir un ascenso.

Por otro lado, todos tenemos lo que se le llama un "talón de Aquiles", es decir, una parte sensible o un punto débil, en mi experiencia, este punto débil en mis contrapartes, ha sido principalmente: "el temor a perder el negocio", el conocerlo y explotarlo en el momento más oportuno en el proceso de la negociación, de una manera inteligente y respetuosa me ha permitido llevar a mis interlocutores del camino de "las posiciones", al de "los intereses", librando las barreras de comunicación que me habrían impedido lograr negociaciones benéficas para todas las partes.

La receptividad se refiere al grado conque los sujetos tanto de mi lado como los de mi contraparte captan o llegan a entender cada uno de los mensajes que se emiten en el proceso de la negociación, incluso, lo no dicho con palabras pero si con lenguaje corporal o con simples actitudes; esta puede ser alta que quien la tiene generalmente es el que toma la iniciativa en el proceso de la negociación y emite grandes paquetes de información que enriquecen dicho proceso, o baja que generalmente quien la tiene casi no participa de la negociación y adopta posiciones más que de negociador, de oyente. Por experiencia, puedo asegurar que con las personas con receptividad alta el tiempo dedicado al proceso de la negociación llega a ser muy corto.

4 →

Cuando negociamos, generalmente queremos obtener el mayor número de beneficios para nuestra parte, por ejemplo cuando solicitamos un ascenso a nuestro jefe en la oficina, en el taller o en la panadería, el solicitarlo siempre lleva intrínsecos otros motivos por los cuales tenemos la necesidad de negociar, como podrían ser:

- 1.- Un incremento de sueldo
- 2.- El obtener mayores prestaciones (automóvil, bono de productividad, más vacaciones, etc.)
- 3.- El reconocimiento de la familia y de los demás o
- 4.- Una mejor oficina

Esta serie de factores que nos conllevan a negociar, pueden no tener, cada uno de ellos, la misma importancia, haciendo a uno más importante que los otros, debiendo ya en el proceso de negociación, sacrificar algunos de ellos y lograr otros; el asunto grave en este punto, sería que perdiéramos de vista la jerarquía en la escala de importancia que tienen cada uno de los objetivos que nos hemos planteado, decidiendo el erróneamente y subordinando objetivos realmente importantes, como es el incremento de sueldo, por otros menos importantes, como podría ser la obtención de una mejor oficina, ¿para qué quiero una mejor oficina si mi sueldo no me alcanza?, sería la pregunta obligada.

Es evidente la importancia que tiene el hecho de que debemos tener claros los objetivos por los cuales nos sentamos a negociar, saber cuáles son realmente muy importantes, cuales importantes, los que solo deseamos o los que no tienen la más mínima relevancia. El conocer la jerarquía de nuestros objetivos claramente, nos permitirá conocer cuáles son susceptibles de ser sacrificados durante el proceso de la negociación, y lo más importantes serán como el faro que guía a las embarcaciones en el mar a puerto seguro, permitiéndonos a nosotros seguir la ruta correcta en el logro de lo que deseamos, con un gran ahorro de energía y tiempo.



En el mundo de los negocios, me ha sido muy útil el conocer a la competencia de mis contrapartes. Este simple hecho, me permite formarme un punto de vista de lo que mis interlocutores a la hora de negociar, pueden o no pueden dar y si en algún momento llego a notar que se exceden en sus posiciones, el simple hecho de emitir un comparativo de ellos versus sus competidores los obliga a que regresen al camino de la negociación enfocándose en los intereses más que en las posiciones obstinadas.

El conocer a los competidores de mis contrapartes "me permite crear" lo que genera evolución, un término muy sencillo pero que ha sido a través del tiempo el factor que ha permitido el progreso, lo que define que las especies permanezcan o se extingan, lo que se llama: "COMPETENCIA".

"Competencia" que obliga a los individuos a dar lo mejor de si y a las organizaciones a ser cada día mejores o lo que es lo mismo, ser más competitivas.

El crear competencia, desde mi punto de vista, tiene un sentido social muy importante, ya que al hacerlo se obliga a las organizaciones a ser cada día mejores y ofrecer o lanzar al mercado bienes y servicios que la sociedad percibe, con más calidad y cada día con costos más atractivos, obteniendo los beneficios que creo son claros.

Una vez que tenemos claros cuales son los intereses de uno mismo así como los de la contraparte con que habremos de negociar, creo, estaremos seguros de tener los elementos suficientes que nos permitan lograr una negociación satisfactoria para todos, obviamente, basada en la consecución de los intereses de cada uno de los participantes en el proceso, y no en las posiciones.

3.5.2 Las opciones

El propósito de identificar los intereses de cada parte es encontrar "opciones creativas" para satisfacerlos. Una opción es un posible acuerdo o parte de un

acuerdo. Inventar opciones para que todas las partes se beneficien, es la máxima oportunidad personal de los negociadores.

En el mundo de los negocios, no debemos conformarnos con una única solución, debemos buscar el mayor número de "opciones" posibles para satisfacer nuestros intereses y los de los otros.

Por ejemplo: Si yo fuese un consultor que va a ofrecer sus servicios a una compañía "X" y solicito como pago por mis asesorías en un determinado proyecto, la cantidad de, digamos, \$ 50,000.00 pesos; pero la empresa solo está dispuesta a pagarme \$ 30,000.00; la negociación no termina ahí, este es el preciso momento en que las "OPCIONES" deben empezar a fluir.

Si la empresa interesada en mis servicios y yo perdiéramos de de vista los intereses que nos motivan a relacionarnos y nos aferráramos a nuestras posiciones, la mía de \$ 50,000.00 pesos y ellos en la de \$30,000.00, estoy casi seguro de que lo único que lograríamos serían dolores de cabeza, pérdida de energía y tiempo.

En esta etapa como mencioné, es donde las "opciones" juegan el papel más importante, estas "opciones", aunque no necesariamente llegan a satisfacer las "posiciones", en la mayoría de los casos cubren satisfactoriamente nuestros "intereses"; para el caso concreto del ejemplo del consultor, "opciones" que satisfacen los intereses tanto del consultor así como los de la empresa serían las siguientes:

- A) Pagar los \$ 30,000.00 al consultor pero transfiriéndole la "talacha" o trabajo adicional al personal del cliente.
- B) Demostrarle al cliente los ahorros que se obtendrían con el proyecto mismos que podrían solventar el pago de los honorarios del consultor.
- C) Buscar condiciones de pago más holgadas por ejemplo pagar los \$ 50,000.00 en exhibiciones cada 3 meses.

Un error común en el mundo de los negocios, es insistir en una sola solución, "nuestras posiciones originales", Abriéndonos y buscando una mayor variedad de soluciones, puede crear una nueva posibilidad que podría satisfacer los intereses de todas las partes.

El mayor obstáculo en el camino que lleva a producir opciones creativas, es la forma negativa con que acostumbramos pensar, por ejemplo "¡ Eso no dará resultado!", lo pensamos antes de actuar.

La crítica y la evaluación de las situaciones, aunque son actividades mucho muy importantes, llegan a ser un gran obstáculo para la "imaginación", creadora de ideas y soluciones; es mejor separarlas y reordenarlas, de manera que:

“Primero inventemos, luego evaluemos”

Si primero evaluamos, encontraremos muchos "PEROS" y difícilmente "INVENTAREMOS", a causa de los paradigmas que se crearán en el proceso de análisis y evaluación.

Para encontrar opciones que nos permitan satisfacer nuestros intereses, primero debemos inventar, debemos suspender los juicios durante algún tiempo y tratar de encontrar todas las ideas u opciones como sean posible, incluyendo ideas que a primera vista parezcan descabelladas; recordemos que al inicio, llegar a la luna parecía imposible hoy día ya hay transbordadores que viajan, y aún más allá. Este ejercicio de creación, que como es sabido se llama "Técnica de la lluvia de ideas", nos permite encontrar múltiples opciones que posteriormente podemos evaluar y determinar cuán bien satisface los intereses de todas las partes, afín de seleccionar la mejor, como en el caso de nuestro consultor.

3.5.3 Las normas

Una vez que se han encontrado diversas opciones, se debe pensar en como escoger la mejor, ¿Cómo hacer para elegir conjuntamente con la otra parte una opción cuando se tienen intereses opuestos?; en el caso referente a cuando solicitamos un incremento de sueldo, nuestro jefe quiere pagamos menos de lo que nosotros pretendemos ¿Cómo resolver esto?

Tal vez el método más común es una lucha de deseos. Cada lado insiste en su posición tratando de hacer que el otro ceda en la suya; el problema, es que a nadie le gusta darse por vencido. Una lucha de deseos, pronto se convierte en un conflicto de egos. Si alguno cede, recuerda esta situación quedando guardada en su interior en forma latente, misma que externará en el próximo conflicto, si es que hay una próxima vez.

En cualquier tipo de negociación se debe evitar la lucha de deseos, quedando en su lugar un proceso de búsqueda de soluciones hasta encontrar la más justa y satisfactoria para ambas partes. Se debe confiar en normas justas y que deben estar independientes 100% de los deseos de las partes. Una norma independiente "Es una vara de medir que nos permite determinar que es una solución justa". Las normas comunes son: valor de venta en el mercado, tratamiento equivalente, la ley o simplemente la forma en que se ha resuelto anteriormente el asunto.

El gran mérito de las normas, es que en lugar de ceder una parte a la otra, en determinado punto de una negociación, ambas pueden ceder ante lo que parece justo. Por ejemplo el salario justo que uno debería aceptar al solicitar un incremento con el jefe, debería ser el promedio que pagan por la misma posición en las demás compañías, del mismo ramo.

3.5.4 Las Alternativas

Muy frecuentemente, entramos en una negociación en busca de acuerdos, estudiando las alternativas solo y solo si las cosas no van como queremos, esto es un grave error; si sabemos cuáles son las alternativas y las estudiamos, esto puede determinar el éxito en satisfacer nuestros intereses.

El propósito de una negociación, no siempre es llegar a un acuerdo ya que este es solo un medio, el propósito primordial es satisfacer los intereses de los involucrados en la negociación, es decir el propósito de una negociación es explorar si podemos satisfacer de la mejor manera nuestros intereses vía un acuerdo, esto es lo mejor, sin embargo existe la posibilidad de no llegar al mejor de los acuerdos, al que nos satisfaga 100% nuestros intereses, en su lugar podemos lograr un acuerdo que satisfaga en cierta medida, no en su totalidad, nuestros intereses, a este acuerdo al que vemos como "una mejor alternativa para un acuerdo negociado".

¿Qué es esta otra alternativa? , podríamos nombrarle el "As en la manga", o una alternativa "ganga", es el mejor curso de acción para satisfacer nuestros intereses sin el consentimiento de la contraparte; por ejemplo, en mi trayectoria como gerente de compras de la organización a la que presto mis servicios, mi mejor alternativa negociada, de la cual no me interesa que mi contraparte me dé su visto bueno, y en el momento en que un proveedor amenaza con dejar de surtir materiales a mi planta si no accedo en el incremento de los precios propuesta por ellos, mi mejor alternativa ha sido buscar a su competencia.

Generalmente recurrir a la alternativa implica costo, sin embargo, a mi en mis negociaciones en las que es difícil llegar al acuerdo que cubra plenamente mis intereses, me han mostrado que son la clave del poder de negociación, y desde mi punto de vista, este poder no depende tanto de que uno, al momento de negociar sea más grande, mas fuerte, de mayor jerarquía o más rico que la contraparte, sino de cuan buena sea esta última alternativa; si se lleva una alternativa viable, uno puede llevar la ventaja en la negociación; cuanto mejor sea esta última alternativa, mas poder se tendrá en las negociaciones.

Existen tres maneras primordiales de identificar lo que he llamado "última alternativa", y estas son la que responden a estas preguntas:

1.- ¿Qué podemos hacer sin considerar a la contraparte para satisfacer nuestros intereses?

Por ejemplo, cuando me encuentro negociando con un proveedor y su enfoque del proceso es netamente posicional sin entender lo que es negociar para satisfacer intereses y no posiciones, siempre me surge la pregunta ¿puedo reemplazar a este proveedor negociando con su competencia?, si la respuesta es sí, adquiero mayor confianza en la negociación y es cuando se manifiesta en mi lo que anteriormente mencioné como la clave del poder de la negociación, sin embargo, las respuestas a este tipo de preguntas deben ser encontradas antes de sentarse a negociar, ya que solo de esta manera se puede tener confianza y poder desde el inicio de la negociación.

2.- ¿Cómo se puede influir en nuestra contraparte para que tome en cuenta y respete nuestros intereses?

Continuando con mi caso en el que el proveedor se muestra obstinado en su posición de incrementar el precio de los insumos que me provee, y no cede en su posición, me veo en la necesidad de pronunciar frases tales como: Con una actitud de este tipo lo mejor que puedo hacer es negociar con proveedores alternas que sí muestren preocupación por mis intereses, o si le retiro el negocio, solo por no haber usted cedido en su posición, será muy difícil que vuelva a sentarme a negociar con usted; en cierto sentido, este tipo de frases lo que hacen es declararle la guerra a mi contraparte, pero no pierdo de vista mi objetivo primordial de satisfacer mis intereses y por el contrario, fomenta el respeto de mi contraparte por los mismos.

3.- ¿En qué forma se puede introducir una tercería en el proceso de la negociación, que apoye mis intereses?

En esta alternativa de "tercera persona", se ven posibilidades de asesorarse con otras entidades, por ejemplo: Cuando en mi compañía un proveedor, digamos de grasas, realiza una entrega de producto que desde mi punto de vista está fuera de especificaciones o no cumple con la calidad pactada previamente, pero que asegura e insiste es buena y no tiene por qué ser rechazada, a fin de evitar entrar al campo de lo subjetivo, planteo la necesidad de contratar un laboratorio de análisis químicos "externo", cuyo veredicto sobre el estado de la grasa será inapelable y cuyo costo por asesorar o mediar en este conflicto de intereses, será pagado por la parte que no tuvo la razón; en este tipo de situaciones, es costoso pero la solución llega por sí sola.

Una vez que hemos creado un conjunto de alternativas posibles, debemos escoger la que consideramos mejor va a satisfacer nuestros intereses, la ponemos bajo nuestra manga y si al momento de negociar llegamos a ser objeto de fuertes ataques o presión, pensemos en nuestro As y consideremos que "si las cosas van mal, yo estoy bien".

Por otro lado, es importante conocer la última alternativa de la contraparte, esto me ha ayudado a formarme la idea del reto que he de enfrentar: desarrollar un acuerdo que sea superior a la mejor alternativa de la contraparte.

Si la última alternativa de la contraparte considera utilizar la fuerza o "coaccionar", debo prepararme con anticipación para contrarrestarla, obligándome a determinar de qué manera puedo hacerlo pero, anticipadamente.

3.5.5 Las propuestas

Explicaré esto a manera de ecuación

Intereses + Opciones = Soluciones creativas

Normas + Alternativas justas = Opción apropiada

¿Qué quiere decir esto?

Conforme a lo que he descrito en los párrafos anteriores, cuando hemos identificado plenamente nuestros intereses y los de la contraparte, así como después de haber determinado las opciones con las cuales se podrían satisfacer las necesidades de ambas partes, de la suma de estos esfuerzos, surgen "las soluciones creativas", así como el trabajo en normas y alternativas justas nos ayudan a escoger una opción apropiada para configurarla como propuesta para un posible acuerdo.

Para expresar una propuesta sólida, esta debe satisfacer plenamente mis intereses y los de mi contraparte, aún mejor que "nuestras últimas alternativas", obviamente será expresada en mis palabras y lo más apegado a normas justas.

Lo que diferencia a una propuesta de una simple opción, es "EL COMPROMISO": una propuesta es un acuerdo posible que uno está dispuesto a aceptar.

Ya en el campo de la negociación, uno debe contar mínimo con tres propuestas, mismas que generalmente toman como base o punto de referencia nuestra "última alternativa"; por ejemplo, en el caso en el cual un proveedor solicita a su cliente un incremento de precio, mismo que si necesita y el cual no podrá ser menor a un 5% o el producto estará siendo regalado, su primera propuesta será:

- a) La propuesta que aspira a lo grande: Propone un incremento del 15%
- b) La propuesta de retirada: Propone un incremento del 10%
- c) La propuesta de detención: Propone un incremento del 5%

En el primer caso, no es de extrañarse que si se comienza con una aspiración realmente alta, termine con mejores resultados; es por eso que se llama la propuesta que aspira a lo grande y es generalmente la propuesta que al momento de negociar, obtiene mejores resultados.

En la propuesta de retirada o retroceso, solo se propone una opción que satisface nuestros intereses y un poco más, esta es moderada.

La propuesta de detención generalmente se encuentra "muy poco" por encima de nuestra "última alternativa", la satisface pero nada más y es con la que hay que tener cuidado, ya que si nuestra contraparte cree o piensa que nuestra propuesta es "la que aspira a lo grande" cuando en realidad es "la propuesta de detención", estaremos en graves problemas; un consejo, es mejor arrancar con la propuesta que "aspira a lo grande", que como dije es la que proporciona mejores resultados.

Nunca hay que olvidarlo: Desarrollar los tres tipos de propuestas antes de sentarse a negociar.

No hay que perder de vista que hasta aquí hemos visto como prepararnos para la negociación, trazando el mapa del camino que nos lleva a un acuerdo, cuyos cinco puntos de que consta esta ruta, resumo a continuación:

- 1.- Los intereses
- 2.- Las opciones
- 3.- Las normas para resolver las diferencias que surjan durante el proceso de la negociación.
- 4.- Las alternativas para la negociación y
- 5.- Las propuestas para llegar a un acuerdo.

La preparación es más fácil si uno trata el asunto con alguien de confianza, quien podría aportarnos nuevas perspectivas y nos forzara a tratar puntos difíciles que podríamos omitir o no querer tomar en cuenta, además de que nos puede brindar un mayor estímulo. Ese alguien puede ser: un amigo o un colega; esto puede asegurarnos una buena preparación para la negociación.

Durante este "ensayo" previo a la verdadera negociación, se debe practicar lo que se dirá a la contraparte y como se debe contestar lo que ella diga.

Esto lo practican muy frecuentemente los abogados que tienen casos difíciles, los políticos que pronunciaran un discurso difícil y los ejecutivos que tenemos que presentar resultados a los directivos.

Hay que considerar seriamente que el mejor lugar para cometer errores es al momento de practicar, en la negociación verdadera esto no tiene lugar, hasta podría costarme el puesto en mi caso.

Al terminar la práctica, hay que hacer un análisis de lo que salió bien y lo que salió mal y determinar de qué modo debe corregirse para no incurrir en errores al momento de negociar en verdad.

Cuando estoy practicando la negociación, debo prever las tácticas que quizá mi contraparte utilizará debiendo pensar anticipadamente en la mejor manera de responder. Cuando estoy bien preparado para negociar, es difícil que mi contraparte me tome *par sorpresa*, más bien en ocasiones pienso "Ya sabía que eso sucedería", por eso mi respuesta es... y doy la respuesta que había preparado.

Precisamente, prepararse para la negociación nos ayuda a cambiar el juego del enfrentamiento con nuestra contraparte, por la solución conjunta de problemas y convertir al oponente en un socio para negociar.

Una vez que hemos elaborado nuestro mapa que nos llevara a un acuerdo, ya se hace necesario aplicar la estrategia de penetración en la negociación, misma que nos ayudara a superar los obstáculos que encontramos durante la misma.

La estrategia de penetración es una de las muchas que existen, algunas generalmente basadas en comportamientos agresivos por parte de los negociadores cuyo enfoque es "debo ganar sin importarme si el otro pierde", la

estrategia de penetración por el contrario, tiende a ser una estrategia conciliadora de intereses, que en ningún momento pretende exaltar ni mucho menos confrontar los ánimos de las partes o mostrar agresividad; es una técnica que busca formar con la contraparte un equipo cuyo único rival será el problema a resolver, enfocando los esfuerzos de ambas partes solo en ello.

3.6 La estrategia de penetración a detalle

Aplicar una técnica de negociación, se me hizo imprescindible cuando me di cuenta que al sentarme a negociar con mis proveedores no obtenía los resultados esperados por mí, ni por mi organización y por el contrario terminaba con una de dos sensaciones al final de cada evento, en algunos sentía que el proveedor resulto ser el ganador y yo perdedor, y en otros sentía que yo abusaba de mi posición de comprador, al tener la sartén tomada por el mango.

De ahí en adelante, mi objetivo fue tratar de que las negociaciones en que yo participara, el resultado fuera en lo mayor posible "Ganar-Ganar", entre mi contraparte y yo.

La estrategia de penetración en la negociación, se basa principalmente en la reacción que ha de presentar la contraparte a los estímulos que uno le envía al momento de negociar, considerando que la reacción es una respuesta natural, por lo que se pretende que a un mensaje enviado por uno, corresponda a una respuesta natural y espontanea de la otra parte.

No hay que reaccionar, hay que subir al balcón:

Las reacciones del ser humano ante situaciones hostiles:

La negociación ha sido vista siempre por el ser humano, como una actividad hostil, como un proceso de lucha el que, como indique anteriormente, se evade.

El ser humano es un individuo que reacciona sin pensar; ante una situación difícil la cosa más natural es reaccionar y la manera en que reacciona ante dicha situación considerada no muy cómoda, puede ser clasificad en tres tipos:

3.6.1 El contraataque

Cuando uno es atacado, nuestra reacción suele ser contraatacar, tomar una posición inflexible y extrema, con lo que pretendemos demostrar a nuestro atacante que uno también tiene la capacidad de defenderse y producir daño, es como decir, "si me pegas, te pego", algo que hemos aprendido del medio social en que vivimos y que es más, se le llama "instinto de supervivencia"; en el mundo de los negocios, poner en práctica esta actitud con mis proveedores , me ha servido para demostrar, aunque yo no lo quiera, que los dos podemos jugar el mismo juego y decida ceder, sin embargo, la mayoría de las veces, esta estrategia solo conduce a confrontaciones inútiles y costosas en tiempo, dinero y esfuerzo.

Contraatacar, rara vez beneficia nuestros intereses inmediatos y por lo general daña las relaciones a largo plazo. Utilizando el contraataque en ocasiones he ganado una batalla, pero he llegado a perder esa guerra.

Por otro lado, un gran problema con el contraataque es que a las personas que les gusta el juego rudo generalmente son expertas en el, esperando que uno los ataque, para contraatacar cayendo exactamente en el juego que ellos quieren y les gusta jugar.

3.6.2 Ceder

Lo contrario de contraatacar, es ceder; en mis inicios como negociador, hubo proveedores que me hacían sentir incomodo con la negociación de manera deliberada, con la finalidad de que yo cediera, olvidándome por completo de mis intereses para poner fin a la cuestión. El haber cedido, me provoco que al otro día por la mañana me despertara jalándome los cabellos y dándome de topes diciendo ¿Porque lo habré hecho?, ¿por qué accedí?; cuando uno cede, el resultado por lo general, no es satisfactorio. Uno se siente engañado; es más, con esa actitud solo recompensamos a nuestras contrapartes y nos creamos una reputación de debilidad y estamos invitando a otros a aprovecharse de nosotros en el futuro. El ceder, es como si cediéramos cuando un niño hace berrinche, lo único que logramos es reforzar ese patrón de comportamiento; igualmente, con una persona obstinada que solo le damos pie para que repita sus ataques. Algunas veces, nos sentimos intimidados y preferimos calmar a nuestra contraparte cediendo, pensando que si lo hacemos, nos desharemos de un problema y nunca más tendremos que tratar con él, pero por el contrario, esa persona generalmente regresa a solicitar más concesiones, lo que resulta, contraproducente.

3.6.3 Romper relaciones

Una tercera forma común de reaccionar, es la de romper relaciones con la contraparte, cuando las cosas se ponen difíciles; por ejemplo, cuando algún proveedor se planta en su posición con la cual pretende incrementar el precio de sus productos en cierto porcentaje, y no da margen de negociación, la mejor forma de hacer que acceda, es decirle que nuestra relación ya no puede seguir, por no convenir los intereses de la organización a que represento, una vez dicho esto, es cuando el proveedor comienza a evaluar todo lo que está en juego en la relación y se le obliga a actuar con más sensatez.

Las consecuencias, tanto económicas como emocionales, de romper las relaciones, suelen realmente ser muy malas, como por ejemplo: en los negocios, un muy buen proveedor perdido; en la familia un divorcio o en la escuela, un retroceso en la carrera. El rompimiento, es una decisión apresurada que posteriormente podríamos lamentar. Todos conocemos ejemplos de personas que aceptan un empleo o establecen relaciones personales y al no entenderse con su jefe o con su pareja, deciden abandonar el campo de juego sin buscar una segunda oportunidad. Lo que sucede a menudo, es que se interpreta mal el comportamiento de la contraparte y no tratan de buscar una solución.

Siempre que se reacciona de alguna de las tres principales maneras indicadas en los párrafos anteriores, perdemos de vista nuestros intereses.

En muchos casos y de manera consciente, lo que busca nuestra contraparte en una negociación es precisamente provocar que reaccionemos, con la consecuente pérdida de vista de nuestros intereses, cayendo en su juego y siendo la primera víctima de caer en su trampa "nuestra objetividad", facultad primordial, sino es que la más importante, al momento de negociar, lo que busca nuestro interlocutor, es desconcertarnos e impedir que pensemos correctamente.

En una negociación, cuanto más fácilmente nos haga reaccionar nuestra contraparte, más poderoso será, no para negociar, sino para llevarnos a jugar su juego.

Aunque la reacción no conduzca siempre a errores de grandes proporciones o a tomar decisiones de las que uno se arrepienta posteriormente, si contribuye a fomentar el ciclo improductivo de la acción y reacción en la negociación.

Anteriormente y muy a menudo, me sucedía que al participar en una negociación, sin darme cuenta estaba contribuyendo al proceso de la acción y reacción haciendo este proceso en gran medida improductivo; sin embargo, con el tiempo y la necesidad de aterrizar con más eficacia las negociaciones en que participaba, me puse a estudiar de que manera podía yo salir de dicho ciclo, sin cortar relaciones o dejar de negociar, dejando abiertas las puertas para el logro de un acuerdo, la respuesta fue muy sencilla "no reaccionar"; pero no reaccionar, no quiere decir quedarse como un bloque de hielo estático y frío sin emociones, no reaccionar es tomarse un periodo de tiempo para realizar un "ejercicio mental", este ejercicio generalmente se denomina entre los negociadores "subir al balcón", ¿Por qué este nombre tan raro?, bueno a continuación lo explico:

Cuando uno se encuentra en el juego de acción y reacción, situación por si sola difícil, uno debe tomar las cosas con calma, pensar con serenidad y analizar las cosas objetivamente; uno debe imaginarse que la negociación se lleva a cabo en un escenario y que uno sube a un balcón que da a ese escenario. "El balcón", es una metáfora que se utiliza en el mundo de las negociaciones para explicar "una actitud mental de desprendimiento", dese este balcón, se puede evaluar el conflicto con calma, pensar constructivamente por ambas partes y buscar una forma de solucionar el problema que sea satisfactoria para ambas partes.

Subir al balcón significa "apartarse de los impulsos y las emociones naturales", sirve para recuperar el equilibrio emocional cuando uno ha caído en el juego de la acción y reacción.

Es muy conveniente subir al balcón aun incluso antes de iniciar una negociación, a manera de preparación y hacerlo cada vez que sea posible en el transcurso de la misma.

Como indique anteriormente, en ocasiones al momento de negociar, nuestra contraparte tratará de hacernos reaccionar, a fin de caer en su juego de acción y reacción, con el único objetivo de que perdamos de vista nuestros intereses; durante una negociación con estas características, uno se ve tentado

constantemente a reaccionar, sin embargo, para evitar esto, si uno se preparó para negociar, no debe perder de vista el acuerdo o acuerdos que creemos llenan las expectativas de ambas partes y enfocar los esfuerzos de ambos hacia el logro de estos, este ejercicio, nos ayudan a no caer en el juego de acción y reacción.

3.7 Las tácticas de nuestra contraparte

Pero, ¿qué sucede cuando estamos tan atrapados en el juego de la acción y reacción que no nos damos cuenta de la manera en que estamos actuando?; para llevarnos a este estado, nuestra contraparte generalmente utiliza ciertas tácticas cuya reacción a ellas de parte nuestra es obligada, dichas tácticas de manera general considero, se pueden clasificar en tres:

- a) Las tácticas obstructivas
- b) Las tácticas ofensivas
- c) Las tácticas engañosas

3.7.1 Las tácticas obstructivas

Esta también es llamada generalmente la táctica del muro de piedra (cuando yo utilizaba esta táctica me llamaban el Peñón de Gibraltar) y consiste en "no ceder".

Cuando nuestra contraparte aplica esta táctica, su objetivo es convencernos de que él es totalmente inflexible y de que no existe otra alternativa fuera de la posición que él defiende. Las tácticas que caen dentro de la clasificación del muro de piedra, se pueden expresar como un hecho consumado " la cosa es así y no hay vuelta de hoja". Por ejemplo, cuando mi organización tuvo algunos tropiezos en el "cash flow" por la adquisición de algunos activos fijos de cierta urgencia y costo, me vi en la necesidad de extender de manera unilateral las condiciones de crédito que los proveedores me ofrecían, llevándolos de 45 a 70 días a partir de la presentación a revisión de sus facturas. En esta ocasión mi táctica fue presentar este hecho como "una política de la organización para contratación de proveedores", ó como un compromiso contraído, por ejemplo: dije a la organización que antes de contratar proveedores con condiciones menores de 70 días, presentaría mi renuncia.

Cuando nuestra contraparte ó uno toman esta táctica para negociar, cualquier sugerencia que se plantea, tiene altísimas probabilidades de ser rechazada.

3.7.2 La táctica con ataque

Los ataques son tácticas de presión que los negociadores utilizamos en ocasiones para intimidar y hacer sentir a la contraparte incomoda, hasta el punto en que se prefiere ceder a nuestras exigencias. Tal vez la forma más común de ataque, es amenazar con las consecuencias de no aceptar la posición de la contraparte; por ejemplo, en repetidas ocasiones algunos de mis proveedores han aplicado estas tácticas en negociaciones en las cuales nos hemos involucrado, amenazando: si no obtenemos el incremento de precio que

pretendemos, es muy posible que nuestras utilidades ya no sean sanas y debamos retirarnos del negocio.

Con este tipo de tácticas nuestra contraparte puede llegar a atacar nuestras propuestas con frases como "sus números no coinciden con los nuestros... "o también nuestra credibilidad "Usted no lleva mucho tiempo en el puesto, ¿verdad? ... o nuestra condición y autoridad "deseamos hablar con una persona que realmente tenga autoridad para decidir. ... ". El atacante ofende, mortifica, intimida y desmoraliza hasta que obtiene lo que desea.

3.7.3 Las tácticas con trucos, también llamadas "Blofear"

Estas tácticas se utilizan principalmente para engañar a la contraparte para hacer que esta ceda; funcionan sobre la base de que uno supone que nuestra contraparte actúa de buena fe y dice la verdad. Una forma de hacer truco es manipular información, por ejemplo utilizar cifras falsas o confusas. Otra forma de "truquear", es la treta de "no tener autoridad", en esta, nuestra contraparte nos hace creer que tiene la suficiente autoridad para tomar decisiones y después de que uno hace el mayor número de concesiones, nos informa que es otra persona la que decide.

Existen algunos Otros ejemplos de trucos que son utilizados en las negociaciones y que caen dentro de esta clasificación, sin embargo, los indicados son los más comunes.

La clave para neutralizar el efecto de una táctica, es reconocerla; cuando me doy cuenta de la táctica que mi contraparte está utilizando, por ejemplo, la de muro de piedra, me da la confianza de que no es del todo inflexible; en cambio si es un ataque, el saberlo me da nuevamente confianza y el efecto que este pudiera causar en mí, es menor al que produciría si no supiera que táctica está utilizando; cuando se trata de un truco, es muy fácil encontrar argumentos para contraatacar y en un momento dado, si es posible demostrar a nuestro interlocutor que nos hemos dado cuenta de su estrategia y le hacemos saber que ha estado tratando de engañar y por este hecho, se desmoraliza , mermando su ímpetu para negociar.

Las tácticas de nuestras contrapartes al momento de negociar, causarán efecto, en el nivel en que uno no sepa interpretar ó descifrar de cual se trata a fin de poder diseñar la estrategia de contraataque.

En mi experiencia , el tipo de táctica que más se me ha dificultado identificar, es la de los trucos ó el "blofeo", ya que estas generalmente están impregnadas de mentiras, resultando que mis contrapartes son excelentes mentirosos, por lo que se me ha hecho necesario tratar de detectar cualquier incoherencia entre lo que dice y hace y entre lo que ha dicho ó hecho con anterioridad; por ejemplo: La tendencia de los precios de la industria de las cintas adhesivas para el empaque y embalaje por ser películas plásticas manufacturadas a partir de las resinas derivadas del petróleo, depende en un 80% del precio internacional, de este último, por lo que es muy difícil que un proveedor de estos insumos pretenda

elevar el precio de su producto si el precio internacional del petróleo se encuentra estable; sin embargo, en los 90's a raíz de la explosión de una planta productora de resina en los Estados Unidos (EXON), provocó que el precio internacional del petróleo se disparara, por lo que los proveedores en general y de inmediato, presentaron su respectiva propuesta de incremento a las cintas adhesivas que me proveían, en ese momento y después de intensa negociación se les autorizó justificadamente su propuesta. A finales de los 90's al no tener una razón por la cual incrementar sus precios, y al pretender aumentar el nivel de utilidad en sus productos, me han presentado nuevas estructuras de costos en las cuales variables tales como sus costos fijos, la inflación, la devaluación e incluso los mercados de futuro de las resinas, juegan un papel preponderante en dichas estructuras; cómo podemos ver, la variable que en un inicio era el precio internacional del petróleo, hoy se han convertido en costos fijos del proveedor, inflación, devaluación ó mercados de futuros. Si yo no hubiese recordado la primera negociación, fácilmente hubiera caído en sus mentiras, pero el estudiar su táctica, me ha permitido salir adelante en la negociación y sin crear barreras entre los proveedores y yo, lo que me permitió identificar las variables principales a considerar en negociaciones futuras con estos.

Casos en los que nuestra contraparte nos presenta información "manipulada", son muy comunes, por lo que siempre se debe estar a la expectativa.

También ayuda mucho a identificar esta táctica de "mentiras" si estamos al tanto de sus gestos, su lenguaje corporal y el tono de su voz.

Aunque un mentiroso puede manipular las palabras, es difícil que controle su ansiedad, que le provoca subir el tono de su voz y controlar la simetría de sus gestos faciales, por ejemplo, su sonrisa puede verse torcida.

Para reconocer las tácticas, debo estar alerta, pero no sospechar de todo y tener mucho cuidado de no interpretar equivocadamente el comportamiento de las otras personas, también me ayuda mucho el tomar nota cada vez que detecto una posible mentira, a fin de determinar la manera de contrarrestarla.

Por otro lado, y en cuanto a las tácticas utilizadas por mi contraparte, el hecho de que utilice la táctica de los trucos, no le excluye de utilizar además la del muro de piedra y/o la de los ataques, es por esto, que debo estar constantemente a la expectativa, repito, el conocer mejor la táctica de la persona con que he de negociar, me da más confianza para actuar.

Para neutralizar adecuadamente el efecto de la táctica de mi oponente, es muy importante que no pierda de vista mi forma de sentir, como indiqué anteriormente, para controlar a mi contraparte, primero debo controlarme a mí mismo.

3.7.4 Salir al balcón

Pero, ¿Cómo saber que estoy reaccionando y no estoy cayendo en el juego al que mi contraparte está induciéndome?, la primera señal que me indica que estoy reaccionando, es mi organismo, tal vez sentiré el abdomen tenso o que mi corazón late cada vez más fuerte, siento que mi rostro se enciende con una

sensación de calor y las manos me comienzan a sudar; todas estas son señales psicosomáticas, que surgen de algún estímulo emitido por mi contraparte y que yo recibo y llevo a nivel orgánico, esto es a lo que se llama somatizar; por ejemplo, la gente que es muy "nerviosa" y que está constantemente tensa, si no sublima esa presión bajo la que está constantemente, la "somatiza", llevándola a nivel orgánico con las consecuentes gastritis, úlceras ó en el peor de los casos enfermedades nerviosas.; en otros términos, en la negociación, para evitar somatizar las agresiones ó "estímulos" que nuestra contraparte emite, lo que debe uno hacer es **"salir al balcón"**; todas estas manifestaciones (el sudor, el abdomen tenso, etc.), nos indican que estamos a punta de reaccionar y que algo no anda bien.

En el mundo de las negociaciones, he aprendido que constantemente estoy bajo un clima de competencia, en el cual no faltan los ataques verbales; el secreto para superar estos, es no tomarlos como una cuestión personal; sino recordar que mi contraparte desea que yo reaccione con ira, temor ó algún sentimiento de culpabilidad haciéndome perder el control de mis emociones a fin de no poder negociar bien.

Una vez que ya he identificado el juego de mi contraparte, el paso siguiente es ganar tiempo para pensar, o sea, subir al balcón.

La forma más sencilla de ganar tiempo en una negociación, es hacer una pausa y callar; de nada me ha servido responder ó seguir negociando bajo la influencia de la ira ó frustrado, ya que no se si en ese momento estoy pensando con la cabeza. La tensión y la ira generalmente son producto de una reacción bioquímica, el guardar silencio por algunos segundos, nos ayuda a que estos se disipen y podamos pensar con más objetividad; como decían en la televisión "Hay que contar hasta diez", y esto es cierto.

Las pausas durante la negociación, no solo nos sirven para subir al balcón y aclarar nuestras ideas, sino para que a nuestra contraparte también se le "bajen los humos".

Es muy importante recalcar que nuestras emociones son muy difíciles de evitar, ó impedir que se generen, pero hay que considerar que lo único que pretendo dejar claro aquí es que se debe desconectar el enlace automático entre la emoción y la acción.

Cuando he tomado una pausa, ó subido al balcón, esta no puede ser indefinida, lo que he de hacer en ese momento si requiero de más tiempo para aclarar mis ideas, es hacer que mi contraparte repita algunos puntos vistos con anterioridad, por ejemplo obligo a esta acción mediante cuestionamientos tales como:

- "Veamos si comprendí lo que usted dijo"
- " No me quedó claro lo que acaba de explicar"

Con esto uno gana tiempo y hace que la contraparte prácticamente repase la charla nuevamente, y ¿que gana uno con esto?

- a) Que nuestra contraparte se ponga a la defensiva en lugar de estar a la ofensiva (como cuando el maestro nos preguntaba en la escuela).

- b) Si existe algún truco en el juego de la negociación, el ejercicio de repetir las escenas anteriores, nos da más oportunidad de poder identificarlas.
- c) Mientras la contraparte está ocupada en repasar lo ya hablado, y uno ya pudo identificar el truco en el que nos pretende hacer caer, se puede pensar en la forma en que habremos de contraatacar a dicho truco.

Esto es muy frecuente, incluso fuera del mundo de los negocios, y comúnmente se le llama "navegar con banderita de inexperto", lo único que quiere decir es que uno simula no saber nada solo para allegarse de información, a fin de posteriormente explotarla en nuestro favor.

En algunas negociaciones con mis proveedores, estos, a fin de sacarme de mis casillas ó confundirme, me abruman con información, la cual por ser demasiada no alcanzo a digerir debidamente, pasando por alto desventajas ó lagunas de las cuales es de suma importancia enterarme antes de llegar a algún acuerdo por lo que se me hace necesario marcar algunas pausas vía cuestiones tales como:

- "Me ha dado demasiada información y necesito tiempo para analizarla volvamos atrás un momento" ó,
- "Me gustaría que me comentara cómo se integran los distintos componentes de su plan, no capté la interrelación de algunos de ellos".

Al pedir una descripción detallada, me es más fácil identificar vacíos ó desventajas en el proceso de la negociación.

Otra forma de restarle ímpetu a las negociaciones y tomar tiempo suficiente para aclarar mejor nuestras ideas, es tomar notas, ya que si uno escribe parte de lo que nuestra contraparte dice, se tendrá una buena excusa para interrumpir y decirle: "disculpe, no entendí bien lo que dijo al último ¿podría repetirlo, por favor?"

Tomar notas no solo nos sirve para ganar tiempo y aclarar mejor nuestras ideas, sino que nuestra contraparte considerara que le estamos dando mucha importancia a lo que nos dice, al grado de que lo queremos dejar perpetuado por escrito.

Existen colegas que temen hacer el ridículo si dicen que no comprenden algo, por supuesto, mucho dependerá de la forma en que se dice, y también claro está, que son las personas más propensas a caer en el juego de su contraparte, con altas posibilidades de no obtener una negociación exitosa.

Por otro lado, en cuanto a ganar tiempo para meditar ó como yo le llamo "aclarar las ideas", también es prudente solicitar una pausa, por ejemplo he estado como observador en algunas negociaciones con colegas los cuales sin temor a que parezcan señales de indecisión ó debilidad al no poder soportar la presión, solicitan pausas con algunos pretextos tan naturales que las contrapartes ni lo notan, tales como;

- "Hemos hablado demasiado, sugiero que antes de continuar tomemos un café".
- "Oiga, eso que acaba de preguntar es muy interesante, permítame investigar un poco más, enseguida estoy con usted nuevamente".
- "Permítanme un momento, debo tocar base con mi equipo ó mi director",

Hay ocasiones en las que me ha sucedido que no puedo abandonar la sala donde estoy negociando, por lo que me ha sido muy útil contar una anécdota ó contar un chiste.

En las negociaciones en las que he participado con un equipo de dos ó tres personas de mi lado, ha sido más fácil el aclarar las ideas, ya que cuando uno habla el otro tiene la oportunidad de "salir al balcón".

En sin número de ocasiones me he enfrentado a negociaciones en las que ha sido necesario decidir en ese momento, situación que mi contraparte ha tratado de aprovechar y ha ejercido una gran presión sobre mí para acceder a sus peticiones, por lo que me he sentido obligado a aplicar una regla que es sumamente importante: "no tomar decisiones importantes de inmediato"; primeramente debo subir al balcón y tomar mi decisión desde ahí.

Aunque siempre es mejor consultarlo con la almohada, no siempre me es posible, cuando he tenido que dar una respuesta inmediata, busco algún tiempo para subir al balcón, por ejemplo digo: " No quisiera retardar las cosas, debo hacer una llamada breve a mi oficina, si me lo permiten, la hare ahora mismo y en un momento estaré nuevamente con ustedes".

Esto solo lo he utilizado básicamente para ganar un poco de tiempo y dejar en la mesa la presión psicológica ejercida sobre mí por mis contrapartes, de esta manera, con más tranquilidad y sin dicha presión, puedo ver la situación de una manera más objetiva y tomar una decisión también más objetiva ¿qué he hecho al proceder así?, nuevamente "subir al balcón" y tomar la mejor decisión.

Respecto a "subir al balcón", puedo concluir que: Nuestro impulso natural ante una situación ó una persona difícil, es "reaccionar", lo cual puede ser contraproducente. Lo primero que uno debe hacer cuando se está negociando, no es controlar a nuestra contra parte, sino controlarse uno mismo; se debe tratar de suspender nuestras reacciones naturales, posteriormente, tomar el tiempo necesario para pensar, tomando en cuenta cuales son las alternativas con las cuales podemos salir : librados, bien librados ó librados de la mejor manera, o sea, de qué manera la negociación puede llevarnos a un acuerdo que satisfaga mejor nuestros intereses, en lugar de caer en un juego de "acción y reacción", concentrándonos en "no perder de vista" lo que realmente queremos; esto es lo que en el mundo de los negocios conocemos como "subir al balcón".

Como indique anteriormente, subir al balcón es una actividad que nos ayuda demasiado a "ver los toros desde fuera del ruedo", esto nos permite aclarar

nuestras ideas, razonar y tomar las mejores decisiones en una negociación; cuando uno sube al balcón, puede apreciar todo el escenario de la negociación, en el que se encuentra uno y nuestra contraparte, desde ahí, se puede ver muy claro el curso del proceso; otro aspecto de gran importancia que se debe considerar al momento de negociar, es el de tratar de determinar, durante el transcurso del proceso, que es lo que siente nuestra contraparte, cuáles son sus emociones, su pensamiento, y esto solo lo vamos a poder determinar solo si intentamos ponernos en los zapatos de nuestra contraparte.

3.8 Hay que ponerse en los zapatos de nuestra contraparte al negociar

¿Qué quiero decir con esto?; lo ilustraré de la siguiente forma: En alguna ocasión en una franca plática con el Director de ventas de la compañía líder en el mercado de polipropileno en México, hizo un comentario que fue la base de la filosofía de negociación que adquirí y que afortunadamente me ha brindado buenos resultados hasta hoy, el comentario fue "Yo gusto de platicar con usted, ya que generalmente, los compradores ponen oídos sordos a los vendedores y usted si sabe escucharnos", mi primera impresión después de escuchar el comentario de este proveedor fue de sorpresa, ya que ¿cómo era posible que una persona tan experimentada y con tantos años en el medio de las ventas (casi 40), hiciera un comentario de esa naturaleza?; efectivamente, después de haber realizado un profundo análisis del comentario de mi proveedor, pude entender claramente el mensaje "intrínseco", que este pretendía hacerme llegar: "Por favor escúchame". Generalmente y creo que así es la naturaleza humana, cuando alguna persona ha sido víctima de una experiencia desagradable, generalmente acude a alguien de su confianza para contarle lo que le sucedió, al contarlo, esta persona experimenta una sensación de tranquilidad, ya que de alguna manera se desahoga, quitándose en cierto nivel la sensación de pesadumbre que le agobiaba; por otro lado, la persona que le escucha, a fin de poder dimensionar el impacto que "la desagradable experiencia" provocó en la persona que tanta confianza le tiene, trata de recrear en su mente la escena de lo acontecido, pero en este caso, poniéndose esta como víctima, solo así podrá experimentar lo que sintió la primera y formarse un criterio de cual fue realmente la situación suscitada y de esta manera, opinar de maneja asertiva ó en todo caso ayudar a esa persona.

En las negociaciones sucede algo muy similar, si hemos de querer terminar una negociación exitosamente, evitando caer en el juego de nuestra contraparte, debemos conocer todas las perspectivas de la situación en cuestión, es decir, la situación desde el punto de vista de uno y la situación desde el punto de vista de nuestra contraparte, de esta manera podremos determinar cuál será la reacción de nuestra contraparte ante nuestros planteamientos y tener más posibilidades de ser líderes en la negociación; por lo tanto, para saber lo que piensa nuestra contraparte, "hay que dejar que nos lo diga".

¿Cómo?, escuchándole, esto, con el objetivo de ponernos en sus zapatos ó mejor dicho, en el lugar de ellos; ponerse del lado de nuestra contraparte implica tres cosas:

- a) Escuchar
- b) Reconocer y
- c) Acceder en lo posible

Escuchar lo que nuestra contraparte quiere decir, reconocer su punto de vista, sus sentimientos, sus ideas y su experiencia; acceder, solo cuando sea posible.

Pero ¿Qué pasa cuando nuestra contraparte es quien no nos escucha?; en agosto de 1999 un proveedor fabricante de empaques corrugados vino a mi oficina con una propuesta de incremento del 13% en sus precios, y mostró una gran tendencia ó empatía por sus intereses, olvidándose completamente de los de mi organización, solo dijo que era su última palabra, que si yo gustaba podía tomarlo ó dejarlo; su posición fue desconcertante, ya que era uno de los proveedores con más años de relación y se sabía estratégico para mí; ¿qué sucedió? Al no aceptar yo su propuesta de incremento de precios, dejó de surtir los materiales y yo debí colocar el negocio con otros proveedores, hasta hoy, solo me provee el 5% del total de lo que me vendía antes de lo acontecido.

En si ¿qué fue lo que sucedió?, en aquella ocasión yo intente tratar de razonar con una persona que no quería escuchar, mis palabras llegaron a oídos sordos y no fueron adecuadamente interpretadas por mi proveedor, ya que yo también tome una cierta posición a la defensiva casi con agresión al grado de que se formó entre mi proveedor y yo una gran barrera de emociones tales como: enojo, desconfianzas y amenazas.

En situaciones como la descrita, las emociones negativas surgen y se convierten en posiciones inflexibles; lo que se debe de hacer en estos casos en los que nos encontramos, como en el caso de mi proveedor, con una contraparte tan dura e inflexible, es, antes de atacar ó tratar de resolver el problema razón de la negociación, anticiparnos a que explote ó en otras palabras, desarmarlo, ¿cómo se hace esto?, subiendo al balcón a fin de recuperar la cordura mental ante las agresiones de nuestra contraparte como primer paso, y como segundo, ayudar a que nuestra contraparte recobre también su cordura, siendo el reto: Crear un clima ó ambiente favorable para la negociación.

Desarmar a nuestra contraparte significa hacer desaparecer las emociones hostiles en ella, hacer que este escuche nuestro punto de vista y ganarse un poco de respeto, no es necesario ser ó parecer agradable a nuestra contraparte, pero si es necesario que éste nos tome en serio y nos trate con la debida consideración.

El secreto para desarmar a cualquier persona y en cualquier situación, es el elemento sorpresa, en la negociación, para desarmar a nuestra contraparte, uno debe de reaccionar completamente en forma contraria a como el espera, si nuestra contraparte se atrinchera tras un muro de piedra, lo que espera es que uno lo presione, es decir, que uno lo ataque; por el contrario, si el ataca espera que uno oponga resistencia, en este caso, uno NO debe presionar ni oponer resistencia, uno debe hacer todo lo contrario. Ponerse del lado de él, esto le desorientara y nos abre el camino para cambiar su postura adversa, es difícil atacar a quien está de nuestro lado.

Ponerse del lado de nuestra contraparte si esta es una persona "difícil", probable mente es lo menos que uno quiere hacer en el marco de una confrontación; cuando nuestra contraparte se niega a escucharnos, lo más lógico es que uno adopte la misma posición; cuando se niega a reconocer nuestro punto de vista, sin duda uno no va a querer reconocer el de él; cuando nuestra contraparte discrepa en todo lo que uno dice, nos será difícil estar de acuerdo con lo que nos diga. Aunque estas son reacciones naturales y comprensibles, en una negociación con esta tónica se crea un juego que no nos lleva a ninguna parte.

Como negociador, y con el afán de alcanzar soluciones de manera rápida y eficiente, me he visto en la necesidad de romper la resistencia de mi contraparte, invirtiendo su dinámica, es decir: Si quiero que me escuche, primero lo he de escuchar; si quiero que reconozca mis puntos de vista, he de reconocer los de ella, y si necesito que esté de acuerdo con mi posición, hasta cierto punto y en caso de ser posible, he de estar de acuerdo con la posición de ella.

Hay que agregar algo que es muy importante en este punto, el "saber escuchar"; para que la preparación para la negociación sea eficiente, para poder determinar la táctica de nuestra contraparte ó para poder ponerse en el lugar de ella, es necesario saber escuchar; por ejemplo, en una negociación "X": El negociador "A" presenta su posición al negociador "B", pero este esta tan concentrado pensando que le dirá a su contraparte, que en realidad no le escucha, cuando a el negociador "B" le toca presentar su posición a la parte "A", esta piensa: "No respondió a lo que yo dije, seguramente no me puso atención, creo que es mejor que lo repita", Luego, el negociador "B" llega a la conclusión de que tampoco fue escuchado su punto de vista, de tal manera que debe repetirlo; es así como se forma un "diálogo de sordos", de tal manera que como nadie escucha, hay que volver atrás una y otra vez; para romper esta situación, la solución es: "ser el primero en escuchar", pero escuchar de verdad.

Para escuchar se necesita paciencia y autocontrol en lugar de reaccionar inmediatamente ó dedicarse a diseñar el contraataque, hay que concentrarse en lo que nuestra contraparte está diciendo; escuchar es difícil pero es de gran valor, ya que nos permite saber lo que nuestra contraparte está pensando y provoca en él disposición a escucharnos también.

Por otro lado si nuestra contraparte está furiosa ó alterada, lo que uno debe hacer, es escuchar atentamente sus motivos de queja, no hay que interrumpirlo, aunque pensemos que está equivocado ó que es grosero. Hay que motivarle para que se desahogue mejor, haciéndole saber que le estamos escuchando, mirándole fijamente a los ojos y asintiendo de vez en cuando y respondiendo con un "aja" ó "entiendo". Cuando nuestra contraparte haya recuperado la compostura, hay que preguntarle "si tiene algo más que agregar"; hay que motivarlo a que exprese todo lo que le molesta, utilizando también frases como: "si por favor, continúe" ó "y entonces ¿qué sucedió?".

Como indique anteriormente, la satisfacción de poder ventilar los sentimientos y rencores es enorme, resultando que una vez que nuestra contraparte ha terminado de hablar, probablemente sea más razonable, menos agresivo y esté más dispuesto a encontrar soluciones.

3.8.1 Se debe hacer saber a la contraparte, que le hemos escuchado

La manera de hacerle saber a la contraparte que en realidad hemos escuchado lo que ha expresado, y que no hemos puesto oídos sordos a su punto de vista ó su posición, es "haciéndoselo saber" ¿cómo?, lo voy a ilustrar de la siguiente manera:

En una ocasión el director de ventas de un importante grupo fabricante de cartón corrugado en México me visito con la intención de darme a conocer la problemática que existía en las operaciones de descarga en los andenes de la compañía a la que presto mis servicios, y la charla se desenvolvió de la siguiente manera:

Proveedor Sr. Rodríguez, vengo a expresarle mi mas enérgica inconformidad en cuanto al sistema de descarga que utiliza su empresa en sus andenes, ya que a pesar de que mi transporte es de los primeros que llegan en la madrugada para ser considerados en sus programas de recepción de materiales, resultan ser los últimos a los que descargan reportándome mucho tiempo muerto en las unidades, y esto se está reflejando en los niveles de productividad de mi flotilla de distribución.

Sr. Rodríguez Haber, permítame ver si entendí bien, lo que usted quiere decirme es que, sus unidades de transporte, ¿a pesar de que son de los primeros que llegan a descargar en la madrugada a los andenes de mi empresa, resulta ser que son a los últimos que descargan y es lógico que por quedarse detenidos en la fila le reportan tiempos muertos y esto hace ineficiente a su flotilla? ¿Es eso lo que entendí?

Proveedor Así es, efectivamente

Sr. Rodríguez Muy bien, ya que sé cuál es el problema, veamos qué podemos hacer.

Lo único que hice en esta ocasión, fue repetir exactamente lo que mi proveedor ya me había expresado pero en este caso, con mis propias palabras; esta actividad, le brinda a nuestra contraparte la sensación de que realmente hemos entendido su mensaje, claro, es muy importante no olvidar retener su punto de vista, ni intentar agregar ó quitar cosas al mensaje ó tratar de hacerle creer que está equivocado, se debe repetir única y exclusivamente lo que él dijo, para que no se sienta engañado y crear barreras. Esta es una técnica ampliamente difundida en el mundo de los negocios y no es más que un "parafraseo" o "paráfrasis".

3.8.2 Se debe de reconocer el punto de vista de la contraparte

En mis primeras experiencias como negociador, yo creía que mi función principal era refutar ó impugnar el punto de vista de mis contrapartes, pero eso solo me provocaba que cayera en el juego de las posiciones, esto, independiente de si se tenía razón ó no, ya que cada uno nos poníamos a la defensiva.

Para evitar caer en el juego de las posiciones, y pasar más fácilmente al terreno de la realización de acuerdos, es importante no contradecir el punto de vista de la contraparte, en cambio, hay que "reconocerlo"; por lo tanto, el siguiente paso después de escuchar con atención a nuestra contraparte, es "reconocer su punto de vista", tal vez uno no esté dispuesto a reconocerlo ya que se podría discrepar fuertemente de él; pero se podría perder una gran oportunidad, por lo siguiente: Una de las necesidades básicas de todo ser humano es la del "reconocimiento", al satisfacerle a nuestra contraparte esta necesidad básica, uno contribuye a crear "un clima favorable para la negociación".

"Reconocer el punto de vista de nuestra contra parte, no equivale a estar de acuerdo con ella", significa que uno lo acepta como un punto de vista tan válido como cualquiera y es equivalente a decir: "yo entiendo cómo ve usted las cosas"; el reconocimiento se comunica con frases tales como: "en eso tiene razón", "sé exactamente a que se refiere", "yo comprendo lo que usted dice", etc.

¿Cuál es el fundamento psicológico de esta necesidad de reconocimiento del punto de vista de nuestra contraparte?, casi siempre al momento de negociar, en la mente de nuestra contraparte existen recuerdos de experiencias no muy agradables, tales como resentimientos ó quejas que se han ido acumulando; si desde el inicio de la negociación, y cuando el otro expresa su punto de vista, uno comenzara a discutir, poniéndose a la defensiva, al discutir lo único que se hace es remover y mantener vivos todos esos sentimientos negativos, pero si, por el contrario, uno reconoce la validez de lo que nuestra contraparte dice, la perturbación emocional, comienza a desvanecerse. Al permitirle expresar su punto de vista y reconocérselo, uno crea el espacio psicológico para que nuestra contraparte escuche y acepte también que la historia puede tener dos ó más caras; para poder reconocer el punto de vista de nuestra contraparte es importante ponerse en su lugar.

Para poder pasar a un campo donde se puede negociar hay que analizar las emociones de la contra parte.

En mi experiencia, es muy importante determinar cuál es el estado de ánimo ó las emociones que nuestra contraparte experimenta, ya que solo así podremos saber si existen las condiciones adecuadas para entablar una negociación con probabilidades de éxito para las partes, voy a ilustrar esto con un ejemplo típico del área de compras en que me desenvuelvo:

En una ocasión después de que el precio internacional del papel sufrió una alza en el mercado mundial, tuve que sentarme a negociar con cada uno de mis

proveedores de productos derivados de ese insumo, las tarifas de precios que a partir de ese momento estarían vigentes, una vez concluido este proceso y aproximadamente un mes después, uno de mis principales proveedores me solicitó una cita, la cual concedí y en el momento de presentarse en mi oficina, lo note un tanto agresivo y exponiéndome sus razones a modo de reclamo de la siguiente forma: Estoy realmente decepcionado de su compañía, creen que pueden abusar de mi empresa cada que ustedes quieren, ¿Que está pasando?, me he enterado que su empresa le está pagando un mayor precio a mi competencia por un producto con las mismas cualidades que el que yo le vendo, ¿qué hemos hecho ó dejado de hacer para que nos traten de esa manera?; Exijo que se homologuen mis tarifas a las de mi competencia!; mi proveedor tenía toda la razón de encontrarse molesto, (¿Que habría sucedido si en un principio yo me hubiera puesto a la defensiva ó tratara de justificar la situación de precios sin tomar en cuenta las emociones de mi proveedor?, lo que habría sucedido es que mi proveedor no me habría escuchado, ya que cualquier persona con los ánimos tan encendidos como los de mi proveedor generalmente presentan oídos sordos a cualquier argumento de justificación; lo importante en este tipo de situaciones es tratar de hacer que nuestra contraparte entre nuevamente en razón y llevarlo al campo de la negociación de manera muy sutil, una forma de hacerlo, que es la que yo constantemente aplico, es "reconocer sus emociones, haciéndoselo saber", por ejemplo decirle a modo de afirmación: "Cree usted que hemos abusado de su organización y lo entiendo perfectamente, a mi también me molestaría demasiado esta situación". Respuestas como estas son inesperadas por nuestra contraparte; al reconocer los sentimientos de nuestra contraparte, le estamos ayudando a recobrar la compostura, haciendo más fácil el camino de la negociación.

Sin lugar a duda el siguiente comentario ó expresión de mi proveedor sería: ¿Qué pasa, que debemos hacer para poder aspirar a que se nos autoricen tarifas tales como las de mis competidores?; sin duda, este cuestionamiento por si solo muestra que mi contraparte ya se encuentra dispuesta a escuchar una explicación, entonces, uno ya puede empezar a tratar de razonar con él.

¿Por qué de la reacción de nuestra contraparte?, cualquier persona bajo las condiciones como en las que se encuentra mi proveedor, llega a sentirse hostilizado y menospreciado (subestimado); por lo que aunque no arregle la diferencia en precios, encontrar a alguien que reconozca ó comprenda su situación en lugar de rebatirla ó confrontarla, es algo que lo "tranquiliza ó desarma", al hacerle saber que su mensaje está siendo escuchado y valorado en toda su magnitud, y hacerle saber también que uno comprende el por qué de su sentir.

Es muy importante considerar que nuestra contraparte sabrá que tan sincero está siendo uno, la intención expresada a través de nuestro lenguaje corporal y del tono de voz, son tan importantes como las palabras, para ser efectivos en la transmisión del mensaje deseado.

3.8.3 Cuando no hemos cumplido con lo acordado, es necesario extender una disculpa.

Debo reconocer que no todas mis negociaciones han sido exitosas, por lo que he tenido que dar marcha atrás a decisiones que previamente he tornado; esto no es

algo muy agradable ya que al sentarme nuevamente con mis proveedores y exponerles mis razones, además de hacerme sentir abochornado, me resta poder de negociación para posteriores ocasiones.

Obviamente, el poder reversar una negociación ya concluida no siempre es posible, y sobre todo, cuando existen de por medio, sumas importantes de dinero; voy a ilustrar un caso que me sucedió durante la crisis del '95:

Al estar a cargo de la elaboración e implementación de la estrategia de abasto de las harinas de trigo utilizadas para la fabricación de galletas, pastas para sopa y harinas preparadas (Para Hot Cakes, pasteles, churros, etc.). debí garantizar desde un año antes el suministro de esta; tomando en cuenta, los estimados de ventas emitidos por las aéreas de ventas y mercadotecnia de la organización, a modo de ver cuánto hemos de comprar, así como la situación mundial de precios del trigo regidos principalmente por los niveles de oferta y demanda de este commodity internacionalmente; cabe aclarar que yo lo que he comprado es harina, y no precisamente el trigo; para poder garantizar el suministro de este insumo (el más importante para mi organización) yo he de negociar con los principales molineros del país a fin de obtener garantía y suministro para el siguiente año; como indique, la recesión del '95 provocó que los compromisos que en representación de mi empresa, contraí en el '94, en cuanto al tonelaje que habría de consumir, no fue posible alcanzarlos, ya que al no haber poder adquisitivo en la población, dejaron de comprar los productos que mi compañía producía y mis proveedores debieron cargar con los inventarios de trigo, que en sus silos se quedaron por más de medio año. Al sentarme a negociar con mis proveedores, era lógico pensar que estos se encontraban nerviosos y hasta cierto punto molestos, ¿Como iniciar una reunión cuando el nivel de enojo de mis contrapartes es muy notorio?, es algo sencillo, uno debe iniciar con una actitud noble y ofrecer "desde el inicio" "UNA DISCULPA".

Disculparse es quizá la mejor manera de reconocer que uno tuvo la culpa cuando se está consciente de que se agravió a alguien más. A veces, se nos olvida la gran influencia que esta simple palabra tiene en las demás personas. En aquella ocasión mis proveedores se encontraban molestos por que se sentían agraviados cuando mi compañía no cubrió la cuota de consumo de harina estipulada, lo que mis proveedores únicamente querían, era que mi compañía reconociera que había fallado y una vez que a nombre de mi organización ofrecí disculpas por no haber logrado los objetivos que previamente se habían trazado, el ambiente en la sala de juntas donde nos encontrábamos reunidos, se relajó, dando paso al proceso de negociación sin barreras.

Con lo anterior, se puede apreciar, que una disculpa puede crear las condiciones necesarias para que el conflicto se pueda solucionar de manera constructiva.

En el ejemplo expuesto, mis proveedores perdieron algún dinero a causa de sus costos financieros, pero consolidaron sus relaciones con un buen cliente que hasta la fecha, le sigue consumiendo grandes volúmenes de harina de trigo, lo que les permite seguir haciendo negocio en grande.

Hay que tomar en cuenta que disculparse no es humillarse, las frases tales como:

"Lamentamos mucho que su organización tenga problemas a causa de nosotros",

"Ustedes son las personas a las que menos quisiéramos ver en problemas", etc.

Ponen en movimiento un proceso de reconciliación entre las partes.

En las ocasiones en las que he tenido que ofrecer una disculpa a mis contrapartes, así como cuando he tenido que reconocer sus puntos de vista, ha habido un factor que nunca debo olvidar y que del mismo modo, recomiendo a todos que no omitan este es: "la confianza en sí mismos".

Reconocer el punto de vista de otros u ofrecer una disculpa, no es un gesto de debilidad, esto debe quedar muy claro; para enfrentar estas situaciones, creo que se requiere de gran valor, el hacerlo de manera firme y "proyectando seguridad", manifiesta "poder"; el hacerlo como se diría por ahí "con las orejas gachas y la cola entre las patas", demuestra debilidad.

3.8.4 Hay que buscar puntos de coincidencia entre nuestra contraparte y uno

Después de haber escuchado y de haber reconocido el punto de vista de nuestra contraparte, el siguiente paso es "acceder hasta donde sea posible". ¿Cómo que acceder?, hay que acceder solo en lo posible sin arriesgar ni perder de vista nuestros intereses.

Hay que aplicar el razonamiento que bien dice que, "es difícil atacar a alguien que está de acuerdo con uno".

Acceder hasta donde nos sea posible quiere decir acceder sin hacer concesiones; simplemente hay que dirigir la conversación hacia los asuntos en los que uno ya está de acuerdo.

Durante el proceso de la negociación habrá asuntos en los cuales yo estoy de acuerdo, digamos, en tan solo un 50% y el otro 50% estoy en completo y rotundo desacuerdo, en estas situaciones y "siempre", he de enfocar el esfuerzo de la negociación a la proporción en la que tengo concordancia con mi contraparte.

Es muy natural que por la naturaleza aguerrida del ser humano, este se concentre en las diferencias de opinión, porque son ellas las causantes de las controversias, sin embargo, en el inicio, es mejor concentrarse en las cosas en que ambas partes coinciden a fin de hacer sentir a nuestra contraparte que estamos de su lado.

Buscar cualquier oportunidad de concordar con nuestra contraparte, en asuntos políticos, de humor, del deporte, etc., nos permite hacerle sentir que estamos de su lado, entrar en controversia por cualquier asunto, antes de entrar al campo de la negociación, pone al otro a la expectativa y en una posición defensiva; iniciar una negociación bajo esta situación no es lo más aconsejable, ya que el logro de un acuerdo de beneficio para ambas partes estará lejos de ser alcanzado, debido a que si en una situación informal no se logra el acuerdo, menos será posible alcanzarlo en el campo de los negocios.

3.8.5 Hay que obtener el mayor número de “sí” posible de nuestra contraparte

La resultante esperada de cualquier proceso de negociación es una respuesta simple, una palabra mágica, es una palabra clave en todo convenio y es la palabra: "SI". También esta palabra puede ser utilizada como una técnica de negociación, a fin de desarmar a nuestra contraparte. Es necesario buscar oportunidades en que pueda decirsele a la contraparte "si", sin hacer concesiones. Por ejemplo "si" va incluida en frases tales como:

- Sí estoy de acuerdo
- Sí en eso tiene usted razón
- Sí desde luego
- etc.

Pero, no solo hay que ver la oportunidad de decir "si" a nuestra contraparte, lo más importante es sacarle a ella el mayor número de "si" posibles.

Por lo que he visto en mi carrera como comprador, la técnica de los "si", es muy utilizada por los vendedores más hábiles cuando buscan algunas concesiones de mi parte; por ejemplo, cuando buscan un incremento, antes de llegar al punto culminante de proponerlo, buscan sacarme el mayor número de "si" posibles y la conversación versa en asuntos tales como:

Vendedor: "Como ha estado usted, Ingeniero Rodríguez, por lo que se ve muy bien ¿verdad? ... "

Ing. Rodríguez: "Sí, así es, y usted ¿Cómo está?"

Vendedor: " Bien también, gracias, se ve que aquí en su compañía todo marcha sobre ruedas ¿verdad?"

Ing. Rodríguez: "sí así es, gracias a Dios, todo marcha bien"

Vendedor: "Pues con proveedores tan buenos como nosotros las cosas no podrían ir de la mejor manera, ¿no lo cree?"

Ing. Rodríguez: "Sí, así es"

Vendedor: "Por cierto, ¿cómo vamos?, creo que últimamente no le hemos fallado ni en calidad ni en servicio ¿estoy en lo cierto verdad?.."

Ing. Rodríguez: "Si así es, no he tenido quejas en cuanto al desempeño de su compañía como proveedor en caso de que hubieran problemas, ya me hubiera enterado."

Con preguntas tan dirigidas y sabiendo que la respuesta obligada de mi parte siempre va a ser un "sí", mi proveedor, en una plática de menos de 3 minutos, ya obtuvo 4 "sí", con ello, lo que trata de lograr es un ambiente ó clima en el que hay muchas más probabilidades de que yo le diga "sí" también a su propuesta de incremento ó a cualquier otra cuya concesión de mi parte pretenda.

3.8.6 uno debe estar en la misma frecuencia que nuestra contraparte

Me ha sucedido que cuando "no estoy en frecuencia" con mi contraparte a la hora de negociar, el camino a un acuerdo es un tanto difícil, por ejemplo, cuando nos encontramos negociando con voz moderada y repentinamente mi contraparte empieza a subir el tono de su voz, en un inicio me molestaba, sin embargo con el tiempo y después de observar que esto era común, aprendí a entrar en la misma tónica ó en la misma frecuencia que mi contraparte, ¿cómo?, cuando mi contraparte subía el tono de su voz, yo hacía lo mismo, cuando empezaba a hablar lentamente, yo también bajaba el tono de la mía, si mi contraparte inclina hacia adelante su cuerpo para poner énfasis en un punto de la conversación, yo hago lo mismo para mostrar interés; es importante considerar que no se debe hacer con el afán de remedar, sino de adaptar mi estilo de "comunicación" al de mi contraparte.

¿Para qué sirve esto?; Gran parte del mensaje que se transmite entre dos interlocutores se encuentra en la forma y no en el contenido de la comunicación; de tal manera que inconscientemente se va creando una armonía que permite a ambas partes comunicarse con mayor facilidad, los dos envían permanentemente un mensaje sutil que dice: "Soy como tú o puedo ponerme a la altura de cualquier circunstancia"; siempre hay que estar al tanto de como se comunica nuestra contraparte.

También es importante mostrarse receptivo al lenguaje del interlocutor, por ejemplo, si él se expresa familiarmente, uno debe hacer lo mismo; cuando nuestra contraparte proviene de otra cultura, es necesario aprender algunas frases de cortesía en su idioma y usarlas como muestra de interés y respeto.

Hay que tomar en cuenta que todos empleamos lo que se llaman "lenguajes sensoriales" según la forma como procesamos la información, a través de los ojos, de los oídos o de las emociones, por ejemplo: Si nuestra contraparte se expresa principalmente con términos visuales tales como: ¿Ve lo que trato de decir? o "enfoquémonos en ese punto", en estos casos se debe de contestar en una forma acorde a la de nuestro interlocutor, por ejemplo respondiendo: "Veo perfectamente su punto" o "yo puedo formarme una imagen de lo que usted dice"; o si utiliza términos auditivos para expresarse tales como: "Escuche esto" hay que tratar de responder con una frase tal como "Lo escucho"; si el lenguaje de nuestra contraparte gira alrededor de las emociones, y dice cosas tales como: "tengo la sensación de que eso no es correcto", hay que estar en frecuencia con él usando términos tales como "A mí también me molesta";

Lo importante de este lenguaje emocional, es que, es muchísimo muy utilizado por la gente de negocios y también por la gente común, saber de su existencia y poder hacer uso de él adecuadamente, nos permite utilizarlo para comunicarnos con ellos mediante el lenguaje con el que mejor nos entienden.

3.9 Disonancia cognoscitiva

La "disonancia cognoscitiva", es un término utilizado por los psicólogos para hacer referencia al fenómeno que se da cuando existe una discrepancia entre la percepción y la realidad. Y ¿Que tiene que ver con el asunto que aquí estamos tratando?; mucho, para avanzar en el proceso de la negociación, nuestra contraparte no debe vernos como enemigos, por el contrario, debe vernos como lo que realmente somos: "personas", si, exactamente lo mismo que ella; personas, seres humanos que sienten, que tienen emociones y necesidades, etc., El escuchar a nuestra contraparte, el reconocer su punto de vista y el manifestamos de acuerdo con ella siempre que se pueda, le da a entender que uno le respeta, pero eso no es suficiente, siempre hay que reconocerle más directamente; una forma de hacerla, es platicar con ella brindarle nuestra confianza, hablar de su familia y de la nuestra, de sus aspiraciones personales y de sus logros profesionales, de lo que gusta hacer los fines de semana y de lo que uno también gusta de hacer en nuestros ratos libres, el platicar de asuntos tan íntimos, que no nos comprometan, le da a entender a nuestra contraparte que somos seres humanos igual que ella. ¿Que logramos con esto?, como comprador, esto me ha ayudado inmensamente, ha permitido ganarme la confianza de mis proveedores, se ha establecido una "relación psicológica" cuyo fruto permite que nos comuniquemos de manera franca, sin la existencia de algún sentimiento latente que pudiera ser filtro para la honestidad y franqueza; con una relación de negocios bajo estos términos entre mi contraparte y un servidor, los procesos de negociación son, por mucho más rápidos, menos desgastantes y más amables.

3.9.1 Debe reconocerse la autoridad y la razón por la que la gente está en su lugar

Para lograr con mayor facilidad alguna concesión por parte de otras personas, algo que queremos nuestro jefe nos conceda, la autorización de algún proyecto o simplemente que nos dejen salir temprano para pasar a recoger nuestro coche al taller mecánico, la mejor forma de hacerla, es anticiparnos a manifestarle a quien debe hacer la concesión, que reconocemos su autoridad y posición; a continuación, presento un ejemplo acerca de una presentación de un nuevo proyecto al comité ejecutivo de la compañía para su aprobación, en los que la manera de ser abordados por el responsable son diferentes:

- A) "A continuación voy a presentar los pormenores del proyecto X, para que me manifiesten su punto de vista y me lo aprueben"

- B) "Señores directivos, realmente agradezco la oportunidad que me brindan de poder presentar a su consideración, los pormenores de el proyecto X, del cual me gustaría escuchar su experimentado punto de vista gracias al cual han llegado a los altos niveles en que se encuentran hoy día y que le ha permitido a la organización llegar al lugar en que hoy en día se encuentra"

En el primer caso, los directivos serán demasiado inquisitivos en sus cuestionamientos, o sea, que se darán su importancia, a fin de demostrar que sus puntos de vista son los más válidos y para poner en claro la razón por la que hoy día ocupan las posiciones en que se encuentran, en este caso, será más difícil lograr la autorización del proyecto.

En el segundo caso, los directivos de la organización, ya se sienten reconocidos, por lo que sus cuestionamientos serán emitidos con un punto de vista más objetivo y en el mejor de los casos, sus juicios serán en favor de mejorar aspectos propios del proyecto; en otras palabras, el reconocimiento nos ayuda a que nuestra contraparte se ponga más fácilmente de nuestro lado.

3.9.2 Al momento de negociar, hay que expresar nuestra opinión de manera que no choque con la de nuestra contraparte

En mis inicios como negociador, tuve muchos tropiezos al creer que, como indiqué anteriormente, mi labor en el puesto se limitaba a crear controversia con el punto de vista de mis proveedores, pensando en lograr concesiones para mi organización con esta desgastante labor. Pero con el tiempo pude darme cuenta que hay una forma de manifestarle a mi contraparte que no estoy de acuerdo con su punto de vista pero que sin embargo lo respeto; en el caso de mis proveedores, cuando los escucho atentamente y le reconozco su punto de vista, se me da la misma oportunidad de ser escuchado, situación que debo aprovechar para expresarle mi propio punto de vista.

El secreto para que se me permita ser escuchado, es cambiar mi actitud de controversia a una actitud de atención a lo que mi proveedor quiere expresar; cuando no comulgo con el punto de vista de mi contraparte.

Para poder manifestarle a mi contraparte que no estoy de acuerdo con su punto de vista sin dar margen a crear confrontación en las opiniones e iniciar una negociación poco productiva y desgastante, debo abordar de una manera sutil la situación, por ejemplo expresándome así: "Entiendo por qué piensa de esa manera, es lo más lógico, considerando la experiencia que usted ha tenido, sin embargo de acuerdo a lo que yo he vivido, mi experiencia ha sido distinta ... "¿Que se está haciendo con esto?, se está reconociendo el punto de vista de la contraparte sin ponerlo en tela de juicio y aprovechando nuestra oportunidad de manifestarnos, le estamos manifestando nuestra opinión "opuesta". Si el diálogo en la negociación se lleva de esta manera, se estará creando un clima de "coexistencia", en el cual pueden incluirse pacíficamente las diferencias de opinión y al mismo tiempo se puede llegar a alguna solución benéfica para ambas partes.

Otro aspecto importante a considerar durante un proceso de negociación, es solo una palabra que tal parece que tiene un comportamiento tan similar a un reflejo incondicional de nuestro organismo y esta palabra es: "Pero"... Es impresionante, que cualquiera de nosotros al momento que recibimos una propuesta, un comentario o simplemente algo con lo que no estamos de acuerdo, lo primero que llega a nuestra mente y que se va directo a la punta de nuestra lengua es la palabra "pero"; más impresionante aún, es el impacto que causa en nuestra contraparte al recibir esta palabra como respuesta a su punto de vista, lo primero que siente es una crítica y cree que lo que se le trató de decir con dicha palabra es: "Creo que usted está equivocado por las siguientes razones: ... "cuando esta palabra emana de los labios de una parte en la negociación, la contraparte automáticamente deja de escuchar al sentirse ya en controversia.

A manera de ejemplo vaya mostrar cómo, mis más experimentados proveedores llegan a evitar el uso de la palabra "pero", de manera que yo no me sienta en controversia:

Ing. Rodríguez: "El área de planeación financiera de mi organización ha hecho los análisis necesarios a la propuesta de incremento de precios presentada por ustedes el fin de semana pasado y considera que es excesivamente alto.

Proveedor: "Si es absolutamente cierto que nuestro precio es muy alto, "Y" lo que usted consigue con ese precio mayor es, más alta calidad, más confiabilidad en sus entregas y mejor servicio"

Lo importante, es notar que hasta una opinión totalmente contraria se puede expresar de manera coexistente. "Entiendo sus razones y las respeto, sin embargo, permítame decirle cómo veo las cosas desde mi punto de vista"; o "Estoy totalmente de acuerdo con lo que está usted tratando de lograr, lo que quizá no ha tomado en cuenta es... **"Cualquiera que sea la manera de expresarse, la clave está en agregar "nuestra opinión" a la del otro en lugar de contradecirla directamente"**.

3.9.3 Otra manera de evitar que nuestra contraparte se ponga a la defensiva en la negociación.

Cuando mis proveedores incurren en alguna falta la cual contribuye a provocar problemas a mi organización, es importante llamarles la atención, pero siempre evitando al máximo que se pongan a la defensiva; esta llamada de atención debe hacerse de tal manera que el proveedor no se sienta agredido, con expresiones tales como: " Tú y tu compañía no cumplieron con lo que prometieron, son unos irresponsables", o "Ustedes solo piensan en sus utilidades y no en los problemas que causan a los demás", esas afirmaciones que como se pueden observar que son directas a segundas personas, provocan que nuestra contraparte se enoje, se ponga a la defensiva y se niegue a escuchar "un sermón".

Si en cambio se utilizan expresiones dirigidas en primera persona tales como: "Sr. García , en esta ocasión mi organización y yo nos sentimos demasiado defraudados con la falta de cumplimiento de los compromisos contraídos por su organización, hasta llegamos a pensar que pudieran tener problemas financieros y eso, realmente nos preocupa"; en lugar de atacar al proveedor, se le debe manifestar lo que uno sintió y experimentó con afirmaciones en primera persona, en este caso, el mensaje sigue siendo el mismo, pero el expresarlo en esa forma, las probabilidades de ser escuchado son mayores.

El propósito fundamental al hacer afirmaciones en primera persona, debe ser el de describir el impacto que el problema produce en nosotros, es informar a las otras personas acerca de las consecuencias de su comportamiento de tal manera que no se preste a ser rechazado, puesto que se trata de la experiencia de uno mismo. Algunas otras frases que también pueden ser utilizadas son: "Siento o sentimos que... ", "Me perturba o nos perturba que.... ", "Me intranquiliza que... ", "Yo considero que... ", etc.

Con una afirmación en primera persona uno no pone en tela de juicio la opinión de nuestra contraparte, sino simplemente uno le expresa un punto de vista muy nuestro.

Hay que observar que al iniciar con la palabra "yo" o "nosotros", nuestra afirmación no se convierte necesariamente en una afirmación en primera persona, por ejemplo si le digo a mi proveedor: "Yo creo que su organización obró de manera irresponsable" o "Yo pienso que rompieron su promesa", es lógico que se sentirán agredidos y esto motivará que se pongan a la defensiva. "La afirmación en primera persona debe centrarse en las necesidades, los intereses, los sentimientos de nosotros y no en los defectos de nuestra contraparte.

A pesar de aceptar el punto de vista de nuestra contraparte, no debemos dejar de defender nuestra posición:

Ya he mencionado que debemos estar atentos a escuchar las propuestas de nuestra contraparte y debemos también darles el reconocimiento que esta merece (**Hay que recordar que reconocer no es ceder**); sin embargo, en ningún momento debemos perder de vista nuestros intereses, y por lo cual hemos de luchar. Debemos de defender constantemente nuestra posición tratando de evitar que nuestra contraparte se ponga a la defensiva; a continuación muestro un ejemplo muy común en mis negociaciones con proveedores y que deja ver la manera en que podríamos lograr lo antes dicho:

Proveedor: Ing. Rodríguez, el incremento en precio que requerimos para operar durante el periodo de Enero a Diciembre del año 2001, no debe ser menor al nivel inflacionario acumulado durante el año 2000.

Ing. Rodríguez Entiendo las necesidades de su organización, pero el impacto que tiene el nivel inflacionario en la estructura de costos de los productos que ustedes me venden no tiene una proporción directa, yo se que a ustedes les ayudaría mucho que yo les autorizara niveles de incremento como los que me plantean, claro, haría más rentable y atractivo el negocio, sin embargo mi compañía está dispuesta a conceder un 4% para el periodo, mismo que consideramos suficiente para que este negocio sea rentable para ambas partes.

Responder a mi proveedor de esta manera, genera dos situaciones que impiden al proveedor se ponga a la defensiva:

- a) estoy reconociendo su punto de vista y,
- b) Estoy defendiendo mi posición.

Al defender mi posición, no contrarresto el efecto de reconocer la posición de mi proveedor, sin embargo, este reconocimiento se debe hacer con firmeza y seguridad de sí mismo. El reconocimiento que hace una persona fuerte y segura de sí misma, tiene un mejor efecto que el reconocimiento de una persona débil. Es mejor combinar respuestas aparentemente opuestas, (Reconocer las opiniones de la contraparte y adherirle las propias), que hacer solo una de las dos.

Una vez que dentro de la estrategia de penetración, ya hemos hecho lo siguiente:

- a) Subir al balcón
- b) Nos hemos puesto en el lugar de nuestra contraparte

Con esto se ha creado un mejor ambiente, apto para negociar, el siguiente punto importante a considerar a fin de alcanzar mayores posibilidades de éxito durante el proceso de negociación, es el de: Replantear.

3.10 Replantear

Para explicar esto, voy a mostrar un ejemplo típico de una negociación referente a la asignación de presupuesto al departamento a mi cargo por parte del área de planeación financiera de mi compañía con el que espero, quede claro este importante punto:

- Gte. De planeación financiera: Dentro del proceso de reducción de costos, tu departamento debe contribuir con un recorte a su presupuesto que no debe ser menor a un 10%; comencemos a trabajar en eso ¿estás de acuerdo?
- Gte. De compras: Eso es imposible una reducción a mi presupuesto llevará a mi área prácticamente a la extinción.
- Gte. De planeación financiera: Lo siento, pero incluso ya informé a los demás gerentes que usted aceptará el recorte; si no lo acepta, los demás acuerdos que he logrado estarán en peligro.
- Gte. De compras: Comprendo su problema, pero también trate de entender el mío. El diseño de nuestros planes encaminados a incrementar la productividad de mi departamento y a la reducción de los costos de compra de toda la organización, no se podrá poner en marcha con ese recorte que usted plantea. ¿No podríamos colaborar en una solución que beneficie a la compañía?
- Gte. De planeación financiera: Eso es precisamente lo que necesito, su cooperación; déjeme anotar que acepta el recorte, ¿Está bien?
- Gte. De compras: Lo siento, pero no puedo participar en eso.
- Gte. De planeación financiera: Veamos, yo no quiero que usted tenga problemas, pero necesito ese recorte presupuestal ahora mismo.
- Gte. De compras: ¿Qué opina de un recorte del 6%?, eso se aproxima bastante a su objetivo.
- Gte. De planeación financiera: Bueno eso va facilitando las cosas, solo falta que acepte el 4% adicional que nos falta.

Gte. De Compras: El 6% es lo máximo que puedo aceptar.

Gte. De planeación financiera: ¿esto lo sabrá el presidente de la compañía!

Después de revisar este diálogo, quedan algunas preguntas que podríamos hacernos:

¿Qué hacer cuando nuestra contraparte se muestra inflexible?

¿Qué hacer si exige, miente o amenaza?

Ante una exigencia que consideramos no es razonable, lo primero que uno hace como una reacción natural, es rechazarla. Uno ha de responder a la posición de la contraparte presentando la nuestra propia y como es de esperarse, el otro la rechazará y tratará de reafirmar la de él. Aunque uno proponga una solución sensata, la contraparte la interpretará como una posición de defensa y volverá al ataque.

En este tipo de situaciones, uno no se da cuenta de que está cayendo en el juego rudo, que es precisamente lo que, como hemos dicho, se debe evitar.

¿Existe alguna manera de inducir a nuestra contraparte a jugar el juego que nosotros deseamos jugar, siendo esta una negociación orientada a solucionar problemas?

Para cambiar el juego, hay que cambiar el planteamiento

Para cambiar el juego de la negociación, uno debe tratar a la contraparte como a un compañero de nuestro mismo equipo, en lugar de rechazar lo que la otra persona dice, hay que aceptarlo y luego replantearlo pero como una oportunidad para hablar del problema.

¿A qué me refiero con replantear?

Replantear significa desviar la atención que la otra persona tiene puesta en las posiciones y dirigirla hacia la identificación de los intereses, inventar opciones creativas y discutir normas justas para escoger una opción.

Así como podemos cambiar un marco viejo por uno nuevo a una pintura o fotografía, podemos también poner las posiciones de las otras personas en un marco de negociación orientado a solucionar problemas. En lugar de rechazar las posiciones inflexibles de nuestra contraparte, hay que considerarla como una contribución informativa para la discusión. Una posición la podemos replantear diciendo, por ejemplo:

“Muy interesante, ¿Por qué quiere usted eso?, ayúdeme a entender el problema que quiere solucionar”

Nuestra contraparte, al momento de responder, tendrá puesta su atención en los intereses y no en las posiciones, en este momento uno ha cambiado el juego.

El replanteamiento me ha funcionado a lo largo de mi carrera como negociador, aprovechando el entendido de que todos los mensajes son susceptibles de ser interpretados. Uno tiene el poder de lo que se llama "percepción positiva", ¿Que significa esto?, Significa que uno tiene la capacidad de poner dentro de un marco de solución de problemas todo lo que nuestra contraparte diga.

Es importante que notemos que muchas veces nuestra contraparte aceptará la nueva interpretación o nuestro replanteamiento, gracias a que se sorprende de ver que uno no ha rechazado su posición y en parte también porque se encuentra ansioso de insistir en su argumento.

Como nuestra contraparte tendrá toda la atención puesta en el resultado de la negociación, es probable que ni siquiera se dé cuenta del cambio sutil que con el REPLANTEAMIENTO le hemos impreso al proceso de negociación. Debemos tener siempre presente, que en lugar de concentrarnos en las posiciones contrastantes, uno está buscando la mejor forma de satisfacer los intereses de ambas partes: para lograrlo, no es necesario el consentimiento de nuestra contraparte, basta con hacerle jugar el nuevo juego que nosotros queremos.

Replantar en la negociación, es una de las más grandes y efectivas herramientas que los negociadores podemos tener a nuestra disposición. "La manera de cambiar el juego, es cambiando el planteamiento"

3.10.1 Formular preguntas

Aunado al replanteamiento, hay que formular preguntas "inteligentes y que dirijan la negociación". La manera más obvia de dirigir la atención de nuestra contraparte hacia el problema, es hablándole de este. Sin embargo, si lo hacemos por medio de afirmaciones, lo más probable es que provoque resistencia. Es mejor hacer preguntas en lugar de darle a nuestra contraparte la respuesta correcta, debemos de hacer las preguntas más inteligentes, en lugar de enseñarle, hay que dejar que el problema mismo le enseñe.

El instrumento más valioso y sencillo para REPLANTEAR, es: "La pregunta encaminada a solucionar el problema", la cual hace enfocar la atención en los intereses de ambas partes, en las alternativas para satisfacer esos intereses y en las normas de justicia para solucionar las diferencias.

A continuación presento algunas de las preguntas más útiles para llegar a la solución conjunta de problemas:

¿Por qué?

En lugar de ver la posición de nuestra contraparte como un obstáculo, debemos verla como una oportunidad; cuando él explica su posición, está revelando una gran cantidad de información valiosa acerca de lo que desea. Hay que incitarlo a que aporte más, esto lo podemos lograr arrojando cuestionamientos tales como: ¿Por qué desea eso?, ¿Cuál cree que es el problema? ¿Cuáles son sus intereses?
Etc.

Con estos cuestionamientos podemos descubrir con algo de facilidad qué es lo que realmente lo motiva. La forma de preguntar es tan importante como el contenido. Si durante la negociación percibimos que las preguntas directas pueden crear resistencia en nuestra contraparte, es mejor formularlas de manera indirecta:

"No estoy seguro de haber comprendido por qué desea eso"

"Ayúdeme a entender por qué esto es importante para usted"

"Parece que esto es crucial para usted, me gustaría comprender porque".

Es conveniente en muchos casos, y cuando es posible, comenzar la pregunta con un reconocimiento, por ejemplo:

"Entiendo lo que dice, estoy seguro que la política de la compañía tiene un buen propósito ¿Sería usted tan amable de explicármelo?"

Es importante recordar, como lo mencioné anteriormente, que el tono de voz, los gestos y el lenguaje corporal, son tan importantes como las palabras en el momento de manifestar interés y respeto.

Como lo indico en la parte de "Preparación para la negociación", no debemos olvidar los intereses de aquellos a quienes nuestra contraparte representa. Es posible que en los casos en que esta llega a tomar posiciones demasiado rígidas, lo haga no solo para proteger sus intereses propios, sino también los de su jefe, de la junta directiva de su empresa, de sus accionistas, etc.; no hay que olvidar, durante la negociación, preguntar también por los intereses de los demás.

¿Por qué no?

Si nuestra contraparte está poco dispuesta a revelar sus intereses, se debe adoptar una táctica indirecta; si no funciona preguntar ¿Por qué?, hay que preguntar ¿por qué no? En este caso hay que proponer una alternativa y preguntar: ¿Por qué no lo hace así?, o ¿Que tendría de malo este enfoque?

A las personas a las que no les gusta revelar sus intereses, por lo general les encanta criticar, por ejemplo:

En una reunión de con alguno de mis proveedores al cual le planteo una revisión de precios:

Ing. Rodríguez: Sr. García **¿Por qué no** considera, ahora que la economía es estable, reducirme los precios en un 5%?

Sr. García: Le diré porque: Por que las ventas presupuestadas en dinero de mi compañía no se lograrían, tendríamos que detener muchos proyectos de expansión en mi empresa, la dirección comercial se me vendría encima y yo terminaría escribiendo mi currículum.

Sin darse cuenta nuestra contraparte nos habrá dado información muy valiosa acerca de las razones que lo motivan:

- a) Su preocupación por las ventas
- b) La presión que sobre él ejerce su director comercial
- c) El nivel de dependencia que el crecimiento su compañía tiene de nuestra organización
- d) Su temor a perder el empleo

Si durante la negociación nuestra contraparte se muestra demasiado cerrada e insiste en no revelar sus intereses, uno mismo debe hablar de ellos y pedirle que nos corrija si nos equivocamos; por ejemplo el caso en el que mi proveedor de botes de cartón para envasar polvo para hornear no entregó los materiales con oportunidad, obligando a que las líneas de producción se detuvieran:

Comprador: Si entiendo lo que sucedió, usted no entregó botes, a pesar de que los programas de entrega se le proporcionaron a tiempo, gracias a que no es negocio para usted la fabricación de nuestro producto ¿Estoy en lo cierto?

Vendedor: No precisamente, lo que sucede es que con e15% de incremento que usted me autorizó, no alcanzo a cubrir los costos financieros en que incurro por tener siempre disponible un stock de producto terminado para ustedes.

Son pocas las personas que pueden resistir la tentación de corregir a alguien que no percibe adecuadamente sus intereses.

Si aun así nuestra contraparte no revela nada, puede ser porque teme que la información pueda ser aprovechada en su contra; para tranquilizarlo y darle confianza, es preciso que uno mismo empiece por enlistar nuestros propios intereses, por ejemplo, en referencia al caso anterior:

Comprador: Me gustaría acelerar la producción y entrega de los botes, las distintas áreas de ventas me están acosando constantemente y tengo latente el peligro de perder credibilidad, ¿Podría contarme sobre las razones que impiden acelerar la producción?

En los casos en los que el revelar información sobre nuestros intereses puede resultar peligroso, es mejor no decirlo todo, solo hay que compartir un poco de esta, luego preguntar sobre los de nuestra contraparte, posteriormente abrimos un poco más, etc. hasta que se establezca gradualmente un clima de confianza.

¿Qué tal si...?

Una vez que nuestra contraparte ya ha externado los intereses que le motivan, el siguiente paso es inducirlo a considerar alternativas, a fin de presentar distintas opciones con objeto de solucionar el o los problemas, considerando no atentar contra la posición de nuestra contraparte; una de las frases más eficientes que para este efecto existen y con la cual podemos empezar, es: ¿Qué tal si...?

Siguiendo con el caso del proveedor de botes de cartón para el envase de polvo para hornear, al que se le dificulta guardar inventario de producto terminado en sus bodegas debido al costo financiero que esto implica, incurriendo en bajo nivel de servicio, le podríamos hacer los siguientes planteamientos:

- a) ¿Qué tal si hablamos con tus proveedores de materias primas a fin de que te otorguen un mayor crédito?
- b) ¿Qué tal si parte de tu inventario de producto terminado lo mueves a mis bodegas, compartiendo el costo financiero ambas compañías?
- c) ¿Qué tal si buscamos entre ambas compañías alternativas que nos permitan hacer menos costoso el material que nos fabricas?

Si se logra hacer que nuestra contraparte enfoque su atención a alguna de estas alternativas, habremos cambiado el juego, juntos podemos iniciar la búsqueda de alternativas variadas.

Lo importante, debe ser: convertir la conversación en una lluvia de ideas, no sin olvidar **replantear** la posición de nuestra contraparte para presentarla como una alternativa más.

Puede darse el caso, durante la lluvia de ideas, que nuestra contraparte comience a criticar nuestras propuestas, en este caso debemos responder diciendo: "Me encantaría escuchar sus comentarios acerca de las propuestas, pero ¿Por qué no esperamos a tener todas las alternativas sobre la mesa?, así podremos ver cuál es la mejor". Como la crítica termina con la creatividad, es importante inventar primero y evaluar después.

3.10.2 En las negociaciones hay que realizar preguntas que no puedan ser contestadas con un "No"

No todas las preguntas dan buenos resultados; una pregunta encaminada a solucionar un problema debe ser "abierta" y servir para abrirle los ojos a la contraparte. La respuesta a una determinada pregunta, dependerá de la forma como uno la formule; por ejemplo, cuando existen rumores de un incremento de precios en el mercado internacional de las resinas derivadas del petróleo, y yo como comprador y previo a elaborar la estrategia a seguir en el futuro inmediato debido a dicha situación del mercado, me veo obligado a sondear la situación nacional, cuestionando a mis proveedores acerca del tema; sin embargo dichas preguntas deben ser muy abiertas y tratando de evitar que las respuestas que ellos proporcionen no sean "NO" o que sugieran de manera indirecta que también ellos subirán precios, a saber:

Forma incorrecta de preguntar:

Ing. Rodríguez: ¿No existe con esta crisis oferta suficiente de resinas?

Proveedor: No, el mercado se está poniendo muy difícil

Ing. Rodríguez: ¿Acaso esta situación repercutirá en mis precios?

Proveedor: Creo que desgraciadamente así será

Ing. Rodríguez: ¿No se puede hacer algo para evitar todo esto?

Proveedor: No, creo que el incremento es inminente

En este caso, uno mismo ha provocado que el proveedor manifieste su tentativa de incrementar precios, y solos nos hemos puesto la soga al cuello en esta situación, cuando solo queríamos enterarnos de la situación internacional del mercado.

La forma correcta de preguntar es:

Ing. Rodríguez: ¿cómo ve usted la situación del mercado internacional de las resinas?

Proveedor: Está muy turbulenta, creo que los grandes productores de resina, principalmente en Estados Unidos, han reducido la producción diaria para empujar los precios al alza.

Ing. Rodríguez: ¿por qué no me presenta un análisis de la situación internacional y las alternativas que podemos tomar para que no impacte nuestro mercado interno?

Proveedor: Por supuesto, se lo presento en dos días.

Las preguntas que al momento de realizarlas, las estructuramos al principio de la frase con palabras tales como:

¿Acaso...?

¿No es...?

¿Puede...?

¿Se puede...?

¿No se puede...?

Están hechas para recibir una respuesta negativa; por lo tanto, es importante realizar preguntas con las cuales existan pocas posibilidades de ser contestadas de manera negativa, estas son las que llamamos preguntas abiertas; estas generalmente comienzan con palabras tales como:

¿Cómo...?

¿Por qué...?

¿Por qué no...?

¿Qué...?

¿Quién...?

Con este tipo de preguntas, a nuestra contraparte no le será fácil responder con negativas, favoreciéndonos al momento de estar negociando por algo.

3.10.3 El silencio después de la pregunta

Cuando en la escuela, a cualquier nivel, el profesor lanza una pregunta a cualquiera de los alumnos y a este se le dificulta encontrar la respuesta que considera correcta al cuestionamiento, en el salón o recinto en que se encuentren, se crea una atmósfera tensa, de presión, no solamente para la persona que debería contestar la pregunta, sino para la mayor parte de los ahí presentes; esta tensión en el ambiente obliga al alumno a emitir una respuesta, cualquiera que sea, como si emitirla le quitara un gran peso de encima. Pues en las negociaciones sucede algo similar, los buenos negociadores saben perfectamente que el hacer muchas preguntas a su contraparte les hará sentir la misma presión que se siente en el salón de clase y esta le obligará a responder, de tal manera que es posible enterarse de los intereses, de las inquietudes y de lo que piensa nuestra contraparte, haciendo más fácil el acopio de la información, teniendo, con esto, más elementos para alcanzar una mejor negociación.

Por lo anterior, cuando lancemos preguntas a nuestra contraparte, es importante guardar silencio dándole oportunidad a que encuentre y estructure sus respuestas además de que con nuestro silencio podremos ejercer presión para que responda, igual que en la escuela.

3.10.4 Pedir consejo

Otra forma de inducir a nuestra contraparte a que presente alternativas, es pidiéndole consejo. Probablemente eso es lo que menos espera él que uno haga. Hay que lanzar cuestionamientos tales como: ¿Que sugiere que haga?, ¿Qué haría usted si estuviera en mi lugar?, ¿Qué le diría usted a las personas a que represento?

Es halagador que a uno le pidan consejo, así se reconoce, en este caso a nuestra contraparte, su idoneidad y status. Con el solicitar un consejo, no solo se desarma a la contraparte, sino que lo informamos acerca de nuestros problemas y de las restricciones que pesan sobre uno.

Cuando uno hace partícipe a nuestra contraparte del problema, éste comienza a sentirse responsable de desempeñar con decoro el papel positivo y determinante que uno le está asignando. Lo más probable es que solucione el problema.

Pedir consejo a nuestra contraparte, es también uno de los recursos más eficaces para cambiar el juego.

Hay que preguntar a nuestra contraparte: ¿Por qué cree que su posición es justa?

Cuando nos parezca que la posición de nuestra contraparte es injusta (Por ejemplo el precio de un producto cotizado por el proveedor), en lugar de rechazarla debe ser utilizada como base para iniciar una charla sobre normas de equidad, esto, parte principalmente del hecho de que nuestra contraparte casi siempre piensa que su posición es justa; la manera de abordar este asunto, es haciendo que la contraparte nos explique sus razones que motivan su creencia. Debemos comentar: "Usted debe tener buenos motivos para creer que esa es una solución justa; me gustaría conocerlos". Por ejemplo:

Cuando mis proveedores me presentan, por ejemplo, propuestas de equipo para el empaque, yo, como comprador espero sacar de las negociaciones el mayor número posible de concesiones a favor de mi compañía, entre ellas: servicio sin costo para los equipos, refacciones sin costo, supervisión constante de un técnico, accesorios, crédito más amplio, etc.; en estos casos y con lo que me desarman mis proveedores es cuando realizan el cuestionamiento: ¿Por qué piensa usted que eso sería justo?, acaso ¿Nuestra competencia le ha ofrecido todas esas cosas?; en ese momento, mi proveedor está haciendo uso de lo que ya hemos indicado y que se llama: "Norma de justicia" a fin de hacerme ver que lo que yo he solicitado, es injusto.

El hecho de discutir distintas normas de justicia, contribuirá a que se enfoque la negociación hacia un resultado justo y evitar que se convierta en una discusión de posiciones.

En cuanto a replantear, concluyamos, que el momento decisivo del avance en la negociación, es cuando se logra "Cambiar el juego", de las posiciones de regateo a la negociación para solucionar el problema. La clave para cambiar el juego es "El replanteamiento". **"Replantar, es enfocar hacia la solución del problema todo lo que diga nuestra contraparte"**.

Al llegar a este punto en el proceso de negociación, uno ya está preparado para llegar a un acuerdo, tras controlar nuestras reacciones, las de nuestra contraparte y replantear la posición también de nuestra contraparte. Sin embargo, es posible que este último no quiera llegar a un acuerdo, ¿por qué?, quizás por que existe todavía un nivel de insatisfacción en nuestra contraparte. A estas alturas de la negociación, las cosas todavía pueden salir mal gracias a ciertos obstáculos a los que a continuación haré referencia. Después de explorar los intereses de ambas partes y las alternativas para solucionar el problema, uno podría estar ya, dispuesto a cerrar una negociación, pero puede suceder que al hacer la última propuesta nuestra contraparte podría negarse a cerrar; esta resistencia podría manifestarse de varias maneras:

- Falta de interés en nuestras propuestas.
- Planteamientos ambiguos.
- Demoras.
- Incumplimiento de compromisos o
- Una negativa rotunda.

A menudo atribuimos la resistencia de nuestras contrapartes a su personalidad o a su forma de ser, pero detrás del estancamiento de las negociaciones suele haber otras razones de peso, algunas de las cuales enlisto a continuación:

- La idea no surgió de nuestra contraparte: Es probable que nuestra contraparte rechace nuestra propuesta sencillamente porque no fue ella la que pensó primero en la solución.
- Intereses no satisfechos: Tal vez no tuvimos la capacidad de percibir todos los intereses más importantes que motivan a nuestra contraparte.
- Temor de quedar mal: Como nadie desea quedar mal ante las personas a que representa, es preferible no tomar la decisión.
- Mucho en muy corto tiempo: Es probable que nuestra contraparte se resista a cerrar un trato por considerar la perspectiva de un acuerdo como algo abrumador; la decisión puede parecerle demasiado grande para desarrollarse en un tiempo demasiado corto, posiblemente considere más confortable decir que no.

El reto que uno debe asumir, es convencer a nuestra contraparte para que atravesase el abismo que hay entre la posición de ella y el acuerdo que uno quiere, este abismo se encuentra lleno de: insatisfacciones, incertidumbre y temores.

En ocasiones nos sentiremos frustrados por la resistencia de nuestra contraparte a cerrar un trato y podría surgir en nosotros la tentación de "empujarlo" (halagar, insistir o presionar). Pero, presionando uno podría dificultar aún más a nuestra contraparte para llegar a un acuerdo. Nuestra contraparte podría pensar que la

propuesta está siendo preponderantemente de uno y no de ella, podría pensar también que la propuesta no satisface sus intereses y le dificulta aceptar lo que uno desea pues sentirá que está cediendo a nuestras presiones. Todo esto hace sentir a nuestra contraparte que el acuerdo es algo muy abrumador. Ante todo esto, lo más seguro es que nuestra contraparte se atrinchere más todavía.

3.10.5 Tender un puente de oro

En lugar de presionar a nuestra contraparte hacia un acuerdo, hay que hacer lo contrario: Tratar de atraerlo en la dirección que uno desea que avance, lo que uno tiene que hacer es:

Tender un puente sobre el vacío, replantear la retirada y convertirla en una marcha hacia una mejor solución.

No es fácil tender un puente para cruzar el vacío que existe entre las posiciones y el acuerdo que satisfaga a ambas partes. En una negociación difícil lo ideal sería recurrir a un mediador para ayudar a resolver las diferencias, pero como eso no es viable, uno debe ser el propio mediador en este acuerdo.

Para tender un puente, es necesario que uno mismo, en vez de comenzar donde uno se encuentra y seguir nuestro propio instinto natural, es preciso partir desde el lugar donde se encuentra nuestra contraparte, a fin de poder guiarlo hacia el acuerdo.

Tender un puente significa: Ayudar a nuestra contraparte a superar los cuatro obstáculos más comunes que impiden llegar a un acuerdo: Significa incluirlo en el proceso de encontrar la solución para que ésta se convierta en idea suya, no solo nuestra. Significa satisfacer sus intereses, ayudarlo a quedar bien y facilitar el proceso de negociación hasta donde sea posible.

Debemos de incluir a nuestra contraparte en el proceso de darle forma a la propuesta

Uno de los errores más frecuentes en las negociaciones, es anunciar que uno tiene la solución al asunto en cuestión. Por ejemplo: Cuando en una oficina, alguno de los empleados desarrolla un proyecto importante, lo presenta a la alta gerencia y logra su aprobación para ejecutarlo, es muy probable que quienes no participaron en la elaboración de dicho proyecto, tiendan a boicotearlo poniendo el mayor número de trabas para desalentar la ejecución.

Esto mismo nos puede suceder en la negociación con nuestra contraparte si no tenemos la precaución de hacerle participe en el proceso de darle forma a la propuesta.

La negociación no es simplemente un ejercicio técnico para solucionar un problema, sino también un proceso político en el cual las distintas partes deben participar y darle forma al acuerdo conjuntamente. Ante este panorama, es probable que uno quiera perder la paciencia ante la duración de las negociaciones, pero no olvidemos

que la negociación es un ritual, un ritual de participación de las partes. Las cosas se ven diferentes cuando uno participa, en esta situación nuestra contraparte podría hacer concesiones que de otra manera no haría. Puede llegar a aceptar ideas que antes rechazaba. **En la medida que nuestra contraparte incorpore sus ideas a la propuesta, esta se estará volviendo suya.**

Cuando negociamos, incurrimos en el error de querer decirlo todo uno mismo, por ejemplo: querer decir cómo solucionar el problema o decir por qué la solución propuesta por uno es la mejor incluso para nuestra contraparte.

La negociación, como indiqué anteriormente, es más un proceso de preguntar que un proceso de decir. La forma más sencilla de incluir a nuestra contraparte es pidiéndole ideas, por ejemplo. ¿Cómo solucionaría el problema de conciliar los intereses de ambas partes?

Una vez que hayamos sacado a flote las ideas de nuestra contraparte, uno debe aprovecharlas; eso no quiere decir que debemos aceptarlas de plano, sino escoger las más constructivas y tomarlas como punto de partida para avanzar en la dirección deseada por nosotros. Debemos hacer ver a nuestra contraparte que lo que uno está proponiendo, tiene relación con una idea emitida por ella; por ejemplo emitiendo la auxiliándonos de frases tales como:

"Sobre la base de esa idea suya ¿Qué tal si procedemos así...?"

"Se me ocurrió esta idea cuando usted dijo algo durante la reunión del otro día..."

"Como complemento de lo que hablamos esta mañana, se me ocurrió que tal vez..."

Aprovechar las ideas de la contraparte, no significa que estemos cambiando de opinión; más bien significa: "TENDER UN PUENTE" para conectar nuestra manera de pensar con la de él.

Es necesario pedir crítica también

Cuando uno desarrolle ideas, hay que hacer partícipe a nuestra contraparte, pidiéndole críticas a ellas; hay que insistir en que uno no está solicitando confirmación o negación, sino una evaluación. Hay que motivar a la contraparte a hacer comentarios constructivos haciéndole preguntas dirigidas y encaminadas a solucionar el problema, por ejemplo:

- ¿Qué intereses suyos no satisface esta propuesta?
- ¿En qué sentido no es justa esta propuesta?
- ¿Cómo mejoraría usted la propuesta?
- ¿Hay alguna manera de mejorar la propuesta para que le beneficie a usted sin perjudicarme a mí?

Cuando nuestra contraparte haya expresado sus sugerencias, uno puede ir elaborando un borrador de ella: incluyendo también las nuestras y mostrárselo para que lo comente. Si se trata de una negociación en la que haya varias personas, se le puede mostrar el borrador a todos y cada uno de los participantes : " pedirles que aporten también sugerencias. Con este proceso, uno irá empezando a formar un consenso todos verán el borrador como algo propio.

3.10.6 La influencia de las necesidades básicas del ser humano en el proceso de la negociación:

Una más de las razones por las cuales, en ocasiones se dificulta el cerrar una negociación, es porque no alcanzamos a descifrar algunos elementos intangibles que no siempre consideramos los negociadores, estos elementos son: Las necesidades básicas de nuestra contraparte. Es sabido universalmente que las necesidades básicas del ser humano se pueden clasificar de la siguiente manera:

De alimento

De seguridad

De vestido

De reconocimiento

Cuando hemos satisfecho las necesidades básicas tales como: La alimentación, seguridad y vestido, la siguiente necesidad en grado de importancia, viene siendo la de "reconocimiento"; esta necesidad de ser visto por los demás con admiración, en ocasiones nos impide cerrar con prontitud una negociación; por ejemplo lo que a mí me sucede con frecuencia:

Cuando el grado de autoridad de un representante de ventas no le permite tomar decisiones que podrían impactar a su organización, por ejemplo: niveles de descuento, condiciones de pago, etc. me es preciso solicitar la presencia de alguien de mayor jerarquía en la mesa de negociaciones a fin de poder tomar decisiones, que podrían ser: el gerente o el director comercial; este simple hecho provoca que:

- El representante de ventas intente negociar una y otra vez, lo que en la mayoría de los casos resulta infructuoso y provoca pérdida de tiempo.
- Que trate de demorar la transmisión del mensaje a sus superiores, quienes podrían no ver con buenos ojos el fallido intento de negociar de su representante, perdiendo prestigio ante ellos.

También me ha sucedido el caso opuesto, en el que mi contraparte solicita la presencia de mis jefes para continuar una negociación en la que se me ha dificultado tomar una decisión, o el monto en dinero en juego es demasiado y mi autorización no llega a tanto; la desagradable sensación que este tipo de situaciones provoca en uno, crea una gran frustración.

Así es como las necesidades de reconocimiento en los negociadores en ocasiones demora la culminación de las negociaciones, todo solo porque queremos colgarnos "una medalla" al negociar.

No debemos pensar que: "Para que uno gane el otro debe perder"

Aunque uno haya identificado las necesidades insatisfechas de nuestra contraparte, se podría pensar que si llegamos a satisfacerlas, podría uno, con este hecho, salir perjudicado. Por ejemplo, en mi última, negociación de precios con mi principal proveedor de cartón corrugado, en la cual él pretendía un incremento del 13% y yo solo tenía presupuestado un 5%, después de un largo periodo de negociaciones y bajo el consenso de ambas partes, llegamos al acuerdo de incrementar los precios en un 7%, en este caso se podría pensar que yo, como comprador habría fracasado en mi intento de negociar un acuerdo satisfactoria o conveniente para mi organización, pero no fue así, para yo autorizar el incremento de 7% puse como condición que en un plazo no mayor a tres meses los técnicos en "Empaque" del proveedor deberían trabajar arduamente en un programa de rediseño de todos los empaques de cartón corrugado utilizados en mi organización; el resultado a fin de cuentas fue que con dicho programa se obtuvo lo siguiente:

- Las áreas de cartón utilizadas para formar la caja se redujeron en un 7% aproximadamente, evitando guardar bolsas de aire al momento de formar la caja y empacar las cajillas con galletas, harinas y pastas, con esto se obtuvo una reducción significativa en el costo de cada corrugado.
- El programa incluía el estudio del sistema de almacenaje que estábamos utilizando en ese momento y arrojó como resultado una nueva estandarización de tarimas de madera para almacenar el producto en racks, con lo que el nivel de cajas dañadas por estiba de producto se redujo de un 7% a un 2%, con el correspondiente ahorro en costo por devoluciones.

Como podemos ver, el 2% de diferencia entre mi primer propuesta y la que a fin de cuentas se autorizó, incentivó a mi proveedor y aportó un mayor beneficio a mi organización; pero ¿y qué ganó el proveedor? Este logró permanencia en el negocio y continuó siendo el proveedor preferencial que había venido siendo antes de esta negociación, además de que en general el personal de la organización tales como el personal del área de Control de Calidad, Almacenes, Producción, etc. los empezaron a ver con mejores ojos, casi como "integrantes de un solo equipo", de esta experiencia se derivaron otros programas de mutuo beneficio para nuestras organizaciones, a saber: Desarrollo de papeles con nuevas propiedades para la elaboración de cajas corrugadas, elaboración de un sistema estándar de verificación de características de cajas de cartón corrugado al momento de la recepción en la planta del cliente, etc.

Lo importante de este punto, es notar que en las negociaciones no es obligado que para que uno gane el otro tiene que perder, siempre se deben buscar alternativas que nos permitan extender el número de opciones a negociar y que al cerrar, el beneficio para las partes sea mayor, pero esto requiere de la buena disposición y creatividad de las partes negociadoras; Busquemos transacciones favorables y de bajo costo.

Otra forma de llegar a un acuerdo conveniente para las partes una vez que se han agotado las posibilidades, es condicionar el acuerdo, por ejemplo:

Durante el primer semestre del 2000, nuestra competencia en pastas para sopa redujo sus precios de manera agresiva, por lo que, para reaccionar de manera eficiente, debí convocar a los principales proveedores que me suministran los materiales para fabricar nuestras marcas de sopa y solicitar su apoyo, la propuesta fue directa: "Necesito una reducción en los precios de los materiales que me venden de un 5%, a fin de poder contrarrestar los efectos en "nuestros" volúmenes por la baja en precios de la competencia"; obviamente la primera reacción de los proveedores fue decir "No", sin embargo, después de una larga charla con ellos para demostrarles que una reducción en los volúmenes de venta de pastas de mi organización repercutiría directamente en los volúmenes que ellos me proveían, uno de ellos propuso:

"Ok., ¿Si yo le hago un descuento del 5% en los precios de la película de polipropileno para envasar la sopa, y ustedes promocionan también el producto y sus ventas se incrementan al menos 10% en los siguientes 2 meses, logrando con este hecho contrarrestar los efectos de la competencia, la diferencia entre el precio actual y el precio con el descuento del 5% me será reembolsada en el tercer mes?"

Obviamente que la propuesta era atractiva y por lo tanto, la tomé, efectivamente el volumen de ventas se incrementó hasta un 13%, ¿por qué?, aunque las dos marcas de pastas estaban prácticamente al mismo precio al público, la mejor calidad de la nuestra fue el factor decisivo en la opinión del cliente final, que le ayudó a decidir llevarse nuestro producto; la competencia perdió mucho dinero con esta promoción en este caso mi compañía y mis proveedores salimos victoriosos de esta batalla.

Lo importante de esto, es notar que siempre tenemos alternativas para negociar, no es ya aceptable pensar que: "Para que uno gane, el otro debe perder".

Los representados por nuestra contraparte, deben ver con buenos ojos las decisiones tomadas por este en la mesa de negociaciones.

Después de satisfacer los intereses esenciales de nuestra contraparte, es posible que todavía se niegue a llegar a un acuerdo, ¿por qué?, tal vez sea por que este tiene detrás de sí a personas a las cuales debe reportar, y cuya opinión es importante para él, por ejemplo: Su jefe, su empresa, sus compañeros o colegas, su familia, etc. obviamente, nuestra contraparte podría no desear que sus representados piensen que fracasó o se rindió, por ejemplo:

Si con anterioridad y en el proceso de preparación para la negociación, expresó en público su opinión, y con la negociación la cambió, sus representados o su jefe o sus compañeros, podrían decidir: "Usted se vendió", ¿Qué clase de negociador es usted?, ó ¡Usted dejó que nos robaran!, etc.

Por lo tanto, debemos estar conscientes siempre que posiblemente la razón por la que nuestra contraparte en ocasiones toma posiciones inflexibles, podría deberse a que existen limitaciones que previamente le han impuesto las personas a que representa ó a quien él reporta, y no precisamente intereses personales.

Uno podría pensar que "No deberían interesarnos las personas a quien nuestra contraparte reporta", sin embargo, esas personas podrían ser el mayor obstáculo de la negociación, por lo que debemos tomar también la responsabilidad de ayudar a nuestra contraparte a tratar con sus representados.

Típicamente la crítica de los representados se reduce a dos argumentos: Que el representante cambió su posición original o que aceptó una nueva propuesta que no fue la correcta. Un objetivo de un buen negociador, es ayudarle a la contraparte a evitar ambas clases de crítica.

Aunado a lo anterior, siempre ayuda el apoyar a nuestra contraparte a redactar la forma en que habrá de explicar los resultados de la negociación a sus representados, a esta redacción se le denomina en el mundo de los negocios "El discurso de la victoria", en este discurso, nuestra contraparte debe hacer notar a los que reporta, que la negociación a que llegó, fue la mejor, por ejemplo: Cuando un proveedor pretende un incremento de un 10% en los materiales que me vende, y las necesidades de mi organización únicamente me permiten ceder en un 5%, mi contraparte podría verse acosado por sus jefes en el sentido de que no logró incrementar los precios al nivel objetivo del 10%; en este caso, el discurso de la victoria debería de ser:

"Logré obtener un 5% de incremento en los productos que vendemos a nuestro cliente, aunado a esto, seguiremos siendo los proveedores preferenciales asegurando nuestra permanencia, distinguiéndonos de nuestros competidores"; de esta manera, el no haber logrado el incremento del 10%, ya no sonará tan mal.

3.10.7 Hay que ir al ritmo de nuestra contraparte

Aunque ya hayamos logrado satisfacer los intereses de nuestra contraparte, y le hayamos ayudado a preparar el discurso de la victoria, él podría oponerse porque el proceso para lograr un acuerdo le parece muy complicado, esto quiere decir: Demasiadas necesidades para tomar decisiones en un tiempo demasiado corto.

Lo que uno debe hacer, es facilitar el proceso, tomando las cosas con calma e imaginar que uno es un guía cuya responsabilidad es ayudar a una persona a escalar una montaña inclinada. Lo que sigue es dividir la jornada en etapas, marchar al ritmo de nuestra contraparte, detenemos en la negociación cuantas veces sea necesario y mirar de vez en cuando retrospectivamente para ver cuánto se ha avanzado.

Por ejemplo: Si en un principio parece imposible llegar a un acuerdo sobre la

totalidad de un convenio, hay que dividirlo en etapas; este método tiene el mérito de hacer que lo imposible parezca posible gradualmente. Cada acuerdo parcial va abriendo las puertas que se encontraban cerradas al principio.

En muchas ocasiones, cuando he de negociar con mis proveedores, no es solo un asunto en particular lo que he de negociar, sino varios al mismo tiempo, por ejemplo, durante la crisis del 95, mi organización tenía necesidades de que nuestros proveedores hicieran algunas concesiones a mi organización, entre ellas:

- Extender las condiciones de crédito.
- Reducir el tamaño de lote mínimo de entrega de los materiales.
- Reducir el lote económico de producción de los productos.
- Absorber el costo de las maniobras de descarga en nuestras bodegas.
- Etc.

Como puede apreciarse, si hubiera hecho la solicitud de todas estas concesiones al mismo tiempo, lo que hubiera provocado es que el proveedor se sintiera abrumado y sin lugar a duda su respuesta pudo haber sido un rotundo "no".

La clave estuvo en la forma en que abordé el tema, primero, haciéndole una reseña de la situación por la que estaba atravesando en ese momento mi organización, las consecuencias de no adoptar un sistema financiero más holgado, y sobre todo la necesidad de hacer un frente común entre ambas empresas para contrarrestar los efectos negativos de la crisis mencionada; las concesiones, las debí solicitar una por una, cada que lograba una, sacaba algún tema irrelevante y que no tenía que ver con los asuntos que estábamos tratando, posteriormente hacía otra petición y una vez lograda también esta, volvía nuevamente la conversación a otros asuntos más relajados, y así sucesivamente, obviamente, es importante mencionar que no todos los puntos listados arriba los logré, pero si la mayor parte, por ejemplo: Las condiciones de crédito se extendieron a 60 y 70 días, los mínimos de producción se hicieron más pequeños y el costo de las maniobras de descarga lo pagamos de manera compartida.

Esta serie de reuniones se prolongaron a sesiones de hasta 4 horas y por el número de proveedores con los que me entrevisté tuve casi dos meses de intensa actividad negociadora.

Aquí lo importante es entender que cada persona es diferente y que por lo mismo, cada negociación también es diferente, cada negociador ha de imprimirle su propia velocidad al proceso, unos más lentos y otros más rápido, todo depende del perfil de nuestra contraparte, lo mejor es no carrerearle, debemos ir a su ritmo para que no se sienta presionado y obtengamos un acuerdo lo más armónico posible.

Si no funciona el enfoque gradual o el enfoque de "poco a poco", con nuestra contraparte, tampoco hay que presionarle para que tome una decisión o ceda en la concesión solicitada, hay que tranquilizarlo haciéndole ver que no tiene que hacer un compromiso definitivo, sino hasta el final, cuando tenga muy en claro lo que va a obtener a cambio.

Sí nuestra contraparte opone resistencia a un enfoque gradual o paso a paso, hay que hacerle ver que no habrá un acuerdo sobre "nada", hasta que esté de acuerdo en "todo".

3.11 El cierre de la negociación

3.11.1 Hay que negociar hasta el final, sin desesperarse

Durante la última fase de la negociación, por lo general, hay una sensación de premura y hasta cierto grado se crea un ambiente de presión que empuja a las partes a sentirse ansiosos por cerrar. Puede ser que la reunión de negociación esté a punto de terminar incluso que una de las partes tenga otro compromiso o simplemente tomar un avión con destino a su lugar de origen. El negociador debe estar consciente de que existen diversas razones para sentirse presionado al final del proceso, sin embargo, cualquiera que sea la razón, no debemos olvidar que por las prisas, se pueden cometer errores, por ejemplo: Si al final de la negociación presionamos a nuestra contraparte, este podría reaccionar estallando por detalles insignificantes encontrados en el contrato o convenio, o si se percata de la presión que ejercemos sobre ella, podría hacerse el siguiente cuestionamiento: "¿Por qué la prisa por cerrar la negociación?, debo revisar nuevamente los puntos más importantes ... " con esto, solo estaremos logrando alargar aún más la negociación. Para no perder el terreno ganado, debemos proceder con lentitud y tranquilidad y darle tiempo a nuestra contraparte a que piense.

Por otro lado, si uno precipita la negociación, otra cosa que podría suceder es que uno mismo piense que ya ha logrado un acuerdo, mientras que nuestra contraparte piensa lo contrario, por lo que se tendrán diferentes interpretaciones de la misma situación, por lo que nuestra contraparte podría asumir que estamos obrando de mala fe, lo que nos perjudicaría mucho más que si hubiéramos optado por esperar un poco más a que nuestra contraparte adquiriera la confianza ó seguridad suficiente para cerrar la negociación a su propio ritmo.

Una forma sencilla de evitar el problema arriba descrito, es elaborar un resumen de la situación cuando creemos que se ha llegado a un acuerdo, diciendo, por ejemplo:

“Veamos si hemos entendido este acuerdo de la misma manera”

Hay que repasar cada punto detalladamente, si es posible, hay que poner todo lo acordado "Por escrito"; cualquiera que sean los acuerdos a que se hayan llegado, uno debe estar completamente seguro de que los términos del convenio sean lo más claros y concretos posibles. La mayor claridad posible en esta etapa, nos evitará malentendidos en el futuro.

Para tender un puente, no es suficiente hacer una propuesta atractiva. Implica en primer lugar, comprometer a nuestra contraparte a en el diseño del acuerdo, en segundo lugar, mirar más allá de los intereses obvios de nuestra contraparte, como por ejemplo:

El dinero, a fin de llegar a satisfacer sus necesidades intangibles, como el reconocimiento y auto estima: en tercer lugar, ayudarle a salvar las apariencias si es que abandona su posición inicial y ayudarle a encontrar la forma de presentar el convenio a que se haya llegado, como una victoria para las personas a que representa. Por último, debemos tratar de avanzar al ritmo de nuestra contraparte, a fin de ayudarlo a "cruzar el puente" paso a paso.

Si consideramos lo anterior, uno habrá tomado las medidas necesarias para facilitarle las cosas a nuestra contraparte; si este cruza el puente, "nos merecemos unas felicitaciones". Sin embargo, si no lo hace, uno deberá continuar hasta hacer lo imposible para "Dificultarle que emita una negativa".

Pero, ¿Que camino podemos seguir si a pesar de todos los esfuerzos por tender un puente para que nuestra contraparte llegue a un acuerdo, este se niega?; lo primero que hay que notar es que "Todavía nos queda una barrera por romper: El juego de poder de nuestra contraparte". Aunque la propuesta que uno haga para llegar a un acuerdo sea atractiva, nuestra contraparte podría seguir pensando que la negociación es un juego donde uno gana y el otro pierde.

Siendo así, uno podría llegar a la conclusión de que no nos queda otra alternativa que la de jugar el juego de poder al que nos invita nuestra contraparte. En el juego de poder uno deja de escuchar y reconocer a nuestra contraparte, recurriendo a las amenazas; uno no se preocupa por replantear la posición de nuestra contraparte y nos aferramos a la nuestra; uno no trata de tender un puente, sino que obliga a la contraparte a cruzar el abismo que hay entre las posiciones y el acuerdo concertado.

Además, en el juego de poder, uno acrecienta no solo los medios, sino también los fines: cuantos más recursos uno invierta en la lucha, obviamente más concesiones querremos que dé nuestra contraparte; en este caso, el objetivo ya no es llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, sino "vencer".

El propósito del juego de poder es amenazar o tratar de obligar a nuestra contraparte a que meta reversa, sin embargo, a menos que tengamos una gran ventaja sobre nuestra contraparte, esta opondrá resistencia y luchará.

La ira y la hostilidad, nos llevarán, a que todos los esfuerzos realizados para desarmar a nuestra contraparte, no sirvan para nada.

En la lucha de poderes las partes se aferran a su posición cada vez más y cada intento de cambiar el juego, será frustrado; además nuestra contraparte o uno mismo, podría oponer mayor resistencia a cualquier acuerdo y no solo porque se están pidiendo más concesiones, sino también porque aceptar un acuerdo durante el juego de poder, podría significar: Aceptar una derrota.

Pero entonces, en la lucha de poder ¿Que debemos hacer para inducir a nuestra contraparte a aceptar ciertas condiciones que nos conviene sin acabar en un enfrentamiento que no deja nada bueno? ¿Cómo podemos usar este poder (En la lucha de poder) de manera constructiva y no destructiva?

Lo más importante es no tratar de imponer, sin embargo, solo hay que tratar de guiar a nuestra contraparte para que tome una decisión que satisfaga los intereses de ambas partes.

El esfuerzo por "educar" a nuestra contraparte, es un complemento al hecho de tender un puente. Lo primero, es poner énfasis en las consecuencias de no llegar a un acuerdo y lo segundo es resaltar los beneficios de alcanzarlo. De este modo, nuestra contraparte se encontrará en la disyuntiva de:

- A) Aceptar las consecuencias de no llegar a un acuerdo, o
- B) Llegar a un acuerdo cruzando el puente que ya le hemos tendido.

La labor de uno en esta fase tan crítica, es presentarle a nuestra contraparte, cada vez con mayor nitidez la alternativa de aceptar el acuerdo, de modo que pueda reconocer que la mejor manera de satisfacer sus intereses, es cruzar el puente.

Si nuestra contraparte no comprende las consecuencias de no llegar a un acuerdo, es uno quien debe hacerle ver la gravedad de ellas; la manera más sencilla de educar a nuestra contraparte (se dice educar ya que lo que se desea es ampliar su conocimiento para que le sea más fácil entender) es dejándolo que aprenda por sí mismo, formulándole preguntas que le ayuden a reflexionar sobre las consecuencias de no llegar a un acuerdo, hay que dejar que la realidad sea su maestro. (Generalmente a este proceso en el que el aprendiz adquiere el conocimiento por sí solo, únicamente haciéndole preguntas, se le llama mentoría).

Las principales preguntas de las cuales yo he echado mano en mi función de negociador y a fin de lograr que mi contraparte acceda a aceptar un acuerdo son:

- A) ¿Qué cree usted que sucederá si no llegamos a un acuerdo?

Si en este punto, uno ve que nuestra contraparte no tiene claro aún toda la panorámica de la situación, uno debe ayudarle con preguntas tales como: ¿Se da cuenta de cuán graves serán las consecuencias si no arreglamos este asunto? Si la persona con que negociamos no había pensado en el problema o ha subestimado las consecuencias de no llegar al acuerdo, con estas preguntas comenzará a evaluar la posibilidad de cruzar el puente.

- B) ¿Qué piensa usted que yo haré?

Si uno cree que nuestra contraparte subestima las otras alternativas que podríamos tomar si no llegamos a un acuerdo en esta ocasión, es necesario preguntar: Si no llegamos a un acuerdo ¿Que cree que yo haré para satisfacer mis intereses? O ¿Qué me aconseja hacer?; en mi profesión de comprador, esta es una técnica muy utilizada por mí, por ejemplo, cuando un proveedor pretende incrementar precios y se planta en su posición de manera inflexible, al realizar yo una pregunta de este tipo, este busca automáticamente respuestas tales como:

Podría contratar los servicios de su competencia, podría comprar en el extranjero, etc. y como mencioné anteriormente, también empezará a pensar en la posibilidad de cruzar el puente. También podría suceder que uno no quiera ser tan directo en el cuestionamiento, en este caso uno puede apoyarse en terceras personas, por ejemplo ¿Qué pensarán sus obreros si por no llegar a un acuerdo dejan de fabricar mis productos que ellos tanto aprecian?

Lo importante es hacer preguntas que sirvan para demostrarle a nuestra contraparte que uno no es tan vulnerable como ella piensa, además de hacerle entender que su reacción podría ser perjudicial para ambas partes.

c) ¿Qué hará usted?

Es obvio pensar que en muchas ocasiones si no es que en la mayoría, nuestra contraparte también tenga algunas otras alternativas bajo la manga en caso de que el acuerdo en esta ocasión, no se logre; siendo así, hay que preguntar por ellas: ¿Qué piensa hacer usted si no llegamos a un acuerdo?, ¿Cuánto le costará a usted?, ¿Cómo satisfará sus intereses? Es posible que al preguntar esto nuestra contraparte exagere y diga que tiene un sin número de alternativas, lo cual podría ser mentira o verdad, de ahí la necesidad de sondear un poco más para detectar posibles fallas en sus opciones alternativas y hacer comentarios exagerados con la intención de darle a entender que sus otras opciones no son tan buenas comparando las con la alternativa de cruzar el puente. Es muy común que cuando mis proveedores se plantan de manera inflexible en sus posiciones, y a modo de demostrar su poder comentan : "Si no accede a mis peticiones, podré buscar otro cliente en al cual colocar mis productos", la manera de responder a esta otra opción de mi proveedor es : Claro que podrá colocar su producto con otro cliente, sin embargo puede que no resulte tan buen pagador como mi compañía o que tarde demasiado en encontrarlo o simplemente que no lo encuentre y tenga que empezar de cero, con estos cuestionamientos a su opción alternativa, el proveedor orienta su atención a evaluar la posibilidad de cruzar el puente, al razonar que "Más vale un pájaro en mano que ver un ciento volando".

3.11.2 Hay que advertir, no amenazar

El método de las preguntas para hacer que nuestra contraparte cruce por si solo el puente, no siempre es suficiente, por lo que el siguiente paso es plantear directamente las consecuencias vía una "Advertencia", ciertamente una advertencia puede ser más eficaz que utilizar nuestras alternativas que llevamos bajo la manga.

Pero a la hora de advertir debemos tener cuidado de no "Amenazar", Las amenazas suelen ser muy dañinas a las relaciones con nuestra contraparte pudiendo por ejemplo, convertir un asunto de negocios en un asunto personal o un asunto de dinero en un asunto de orgullo personal. Si nuestra contraparte se ve amenazado seriamente, es posible que se lance a un ataque sobre uno con todo lo que tenga. Una amenaza directa, también hará que la organización a la que nuestra contraparte representa, se una en contra nuestra.

Para evitar caer en el terreno de las amenazas, las cosas deben decirse en forma de advertencia; a primera vista una advertencia suena como amenaza, pues ambas comunican las consecuencias negativas de no llegar a un acuerdo. Pero hay una diferencia fundamental: La amenaza parece subjetiva, da la impresión de ser un enfrentamiento, mientras que la advertencia parece ser objetiva y respetuosa.

Amenazar, es anunciar la intención de lesionar, perjudicar o castigar al oponente. Es una promesa negativa; por el contrario, advertir es prevenirlo acerca de algún peligro. La amenaza comunica lo que uno está dispuesto a hacer si nuestra contraparte no accede. La advertencia comunica lo que sucederá si no se llega a un acuerdo.

La advertencia es una manera objetiva de presentar las consecuencias de no llegar a un acuerdo, de modo que las hace ver como si fueran producto de la situación misma. Es más fácil que nuestra contraparte se someta a la realidad objetiva que a uno personalmente.

Como indiqué la amenaza implica enfrentamiento, mientras que la advertencia comunica respeto. Se debe presentar la información a nuestra contraparte en un tono "Neutral" y se debe dejar que sea ella quien decida. Cuanto más directa sea la advertencia, más respetuoso debe mostrarse uno.

Por ejemplo un caso típico en cualquier planta cuyos protagonistas son: el almacenista y el comprador, al que le avisaron que un material comprado y que por cierto urge será entregado al almacén en un horario muy complicado.

Comprador: Me han avisado que el proveedor de azúcar entregará el insumo a las 22:30 hrs, así es que será necesario recibirlo a esa hora.

Almacenista: Lo siento mucho para ese momento yo ya estaré rumbo a mi casa, ya que yo salgo a las 22:00 hrs.

Comprador: Si no lo recibes, te acusaré con tu gerente y es posible que hasta haga que te corran.

Almacenista: Lo siento mucho pero a esa hora yo ya no estaré

Esta conversación podría continuar al grado de que resultaría lesionado el orgullo de cada una de las personas. En contraste, la conversación pudo haber versado de la siguiente manera:

Comprador: Me han avisado que el proveedor de azúcar entregará el insumo a las 22:30 hrs, así es que será necesario recibirlo a esa hora.

Almacenista: Lo siento mucho para ese momento yo ya estaré rumbo a mi casa, ya que yo salgo a las 22:00 hrs.

Comprador: ¿Sabes?, si no se recibe este material a esa hora, no tendremos manera de arrancar el primer turno de producción del día de mañana y ¿sabes tú las consecuencias que esto podría acarrearle a tu área? y principalmente ¿Qué pensaría tu jefe de ti?

En el primer caso, lo único que el comprador logró fue hacerse de un enemigo, mismo que se sintió amenazado y que por eso reaccionó de esa manera tan hostil.

En el segundo caso, lo que el comprador hizo, fue "Advertir" al almacenista de las consecuencias que podría acarrearle con su jefe y a la organización si no recibía en dicho horario complicado el material.

Otra forma de hacer que nuestra contraparte se decida a cruzar el puente:

Otra manera de hacer que nuestra contraparte se decida a cruzar el puente para el logro de un acuerdo, cuando este se muestra todavía con la intención de seguir en la lucha de poder, es: Mostrarle que somos capaces de echar a andar nuestras otras alternativas si este no se decide., por ejemplo: Cuando en mi área de planeación prevemos que alguno de mis proveedores no entregará materiales a tiempo debido a que sus líneas se encuentran ocupadas elaborando producto para otros clientes, basta con hablarle, advertirle que si no realiza los ajustes necesarios en sus programas de producción para fabricar y entregar mis insumos, me veré obligado a cancelar su pedido y colocarlo con otro proveedor, si esto no es suficiente, se hace necesario enviarle por escrito la cancelación del pedido y en ese momento ha resultado que el proveedor responde. ¿Qué quiere decir esto?; que para que nuestra contraparte reaccione, hay que demostrarle que tenemos otras alternativas que podrían, si echamos mano de ellas, quitarle el negocio.

¿Qué pasa si después de haber intentado educar a nuestra contraparte a fin de que se diera cuenta de las consecuencias de no llegar a un acuerdo y haciendo uso de nuestro poder al aplicar las técnicas: De las preguntas, de la advertencia, y de la demostración de nuestras alternativas, aún no decide cruzar el puente que nos lleva a un acuerdo?

Si nuestra contraparte se empeña en no negociar y seguir en el juego del poder, la única salida es Poner en práctica nuestras otras alternativas, por ejemplo: Cuando el nivel de servicio a las plantas de mi compañía, proporcionado por alguno de mis proveedores, digamos, de cajillas para envasar galletas, se agrava, y si el proveedor después de múltiples sentadas a negociar con él, no reacciona favorablemente, basta con que yo inicie el desarrollo de un nuevo proveedor con el mismo material, esto le hará saber que puedo empezar a echar mano de mis demás opciones y también lo obligará a regresar a negociar olvidándose del juego de poder.

Dejar que nuestra contraparte escoja, es muy importante

Aunque parezca extraño, justo cuando notemos que nuestra contraparte está cediendo, uno debe dejar de presionar y cederle el paso a fin de que tome su mejor decisión; debemos de respetar la libertad que tiene para escoger entre las consecuencias de no llegar a un acuerdo y el puente para llegar a este, de esta manera, el sentirá que es el dueño de la decisión.

3.11.3 Al fin un acuerdo

Una vez que hemos hecho entrar en razón a nuestra contraparte, el último desafío es traducir esa buena voluntad en negociar un acuerdo sólido y duradero.

a) La ejecución:

Llegar a un acuerdo es una cosa, ejecutarlo es otra, por lo tanto, es necesario diseñar un convenio que induzca a nuestra contraparte a cumplir y que lo proteja a uno en caso de que este no quiera; para esto, no es necesario mostrar desconfianza, sino actuar independientemente de la confianza.

Para asegurar el éxito de la negociación, es necesario diseñar un convenio que minimice los riesgos, de modo que si uno tiene desconfianza de la confiabilidad de nuestra contraparte, hay que tomar en cuenta en el convenio, que uno no cumplirá su parte, hasta que nuestra contraparte cumpla lo que le corresponde. Por ejemplo, en mi organización las negociaciones contemplan que no habré de pagar a mis proveedores, solo hasta que hayan pasado al menos 45 días de haber recibido los materiales que me suministran, esto con la finalidad de revisar que: Los materiales no se degraden, que fueron susceptibles de ser usados en las plantas sin problemas, etc.

b) El procedimiento para resolver los conflictos

Las garantías son el último recurso en caso de incumplimiento de nuestra contraparte, no son el primer recurso. Para tener algo a que recurrir en primera instancia, es necesario acordar de antemano un procedimiento para resolver los conflictos. En el convenio, debe quedar muy claro lo que sucederá si una de las partes considera que la otra no está cumpliendo con lo pactado.

No hay que olvidar que en todos los convenios se debe considerar la inclusión de un procedimiento para resolver los conflictos.

3.11.4 ¿Cómo deben quedar las relaciones?

Una negociación difícil, bien puede dañar las relaciones; si nuestra contraparte deja la mesa de negociaciones con desagrado, quizá no haga un buen trabajo tratando de convencer a las personas a que represente, de las ventajas del acuerdo o de ejecutar el mismo.

Siempre nos es conveniente que nuestra contraparte se levante de la mesa de negociaciones tan satisfecha como sea posible. Aunque uno esté feliz de haber logrado una buena negociación, no hay que cantar victoria. Hay que pensar que la satisfacción de nuestra contraparte producirá buenos frutos durante la ejecución y en negociaciones futuras.

3.11.5 La conclusión de usar el poder para educar y no para atacar

Preciso mencionar que el uso del poder no es una herramienta para atacar a nuestra contraparte, sino un instrumento para continuar las negociaciones educando a nuestra contraparte, de este modo, uno debe hacerle saber a nuestra contraparte las consecuencias de no llegar a un acuerdo, por medio de preguntas de prueba para revelar la realidad, de advertencias en lugar de amenazas y mediante demostraciones de poder.

Si uno debe emplear forzosamente sus otras opciones al no ver llegar la conclusión de un acuerdo, uno debe usar el poder mínimo necesario para inducir a nuestra contraparte a regresar a la mesa de negociaciones. De esta manera, le mostraremos a nuestra contraparte nuestras demás alternativas sin irritar, neutralizando los ataques de nuestra contraparte sin contraatacar. Neutralizando los ataques de nuestra contraparte, esta no convertirá el uso que uno haga del poder en una batalla.

Hay que recordar "Constantemente" a nuestra contraparte que el puente siempre está a su disposición. No hay que tratar de imponer una solución, sino de educar a nuestra contraparte acerca de la mejor alternativa para ella y para uno mismo. En síntesis:

“Debemos usar el poder para educar y no para atacar”

¿Por qué a esta técnica se le llama de penetración?

Se llama estrategia de penetración, porque con ella uno, al momento de negociar, puede SUBIR AL BALCON y observar la negociación desde una nueva perspectiva, siendo que la penetración se da cuando neutralizamos la resistencia de nuestra contraparte, aproximándose indirectamente y actuando contrariamente a lo que espera. Cuando se habla de penetración, se debe hacer énfasis en el hecho de ser RESPETUOSO con nuestra contraparte, no hay que tratarlo como un objeto o como alguien a quien hay que presionar, sino como a una persona a la que hay que persuadir. En lugar de cambiar la manera de pensar de la otra persona mediante presión, uno debe cambiar el entorno en el que toma las decisiones, debemos dejar que nuestra contraparte saque sus propias conclusiones y escoja.

En la estrategia de penetración, uno debe resistirse a las tentaciones humanas y naturales y hacer lo contrario de lo que se tienen deseos de hacer, por ejemplo: Uno debe escuchar cuando siente ganas de responder, preguntar cuando sienta ganas de dar una respuesta a nuestra contraparte, conciliar las diferencias cuando se sientan ganas de hacer valer nuestro punto de vista, educar cuando tengamos ganas de atacar. La negociación de penetración, es difícil y deben pasarse por muchas experiencias demasiado duras antes de poder aplicarla casi en su totalidad, hay que ser pacientes y persistentes.

3.12 La estrategia de la negociación de penetración en resumen

La negociación de penetración, no es una técnica cuya aplicación esté confinada únicamente al campo de los negocios y el trabajo, esta, es susceptible de ser utilizada también en la vida diaria, como en un partido de fut bol, con el novio o la novia o también entre los hijos y los padres; la razón de esta factibilidad de ser aplicada en cualquier campo, es porque los principios básicos son los mismos.

A manera de resumen, los cinco puntos básicos de la negociación de penetración, son los siguientes:

1.- Subir al balcón:

Lo primero que se debe hacer, es no tratar de controlar las reacciones de nuestra contraparte, sino las de uno mismo. Cuando nuestra contraparte se niega a aceptar algo o de plano lanza un ataque contra uno, uno puede sentirse confundido, sin saber cómo reaccionar o simplemente, intentar contraatacar; por lo tanto, hay que frenar las reacciones e identificar cual es el juego. Posteriormente, hay que buscar tiempo para pensar y establecer claramente, cuáles son nuestros intereses y nuestras opciones. Hay que mantener constantemente la mirada sobre nuestro premio durante toda la negociación. En lugar de perder los estribos o buscar como desquitamos (Que seguramente es lo que nuestra contraparte busca), hay que concentrarse en conseguir lo que se desea. No hay que relacionar, hay que subir al balcón.

2.- Hay que ponerse del lado de nuestra contraparte.

Para poder negociar, hay que una atmósfera favorable, debemos neutralizar la ira, el temor y la hostilidad de nuestra contraparte. Lo que nuestra contraparte espera, es que uno lo ataque o muestre resistencia. Por lo tanto, se debe hacer todo lo contrario a lo que espera: Hay que escucharlo, reconocerle su punto de vista y acceder siempre que sea posible. Hay que reconocerle también su autoridad e idoneidad. No hay que discutir, hay que ponerse del lado de él.

3.- Replantear.

El siguiente reto, es cambiar el juego: cuando nuestra contraparte adopte una posición intransigente, uno podría sentirse tentado a rechazarla, pero esto podría motivarlo a que se aferre más a su posición. Procuremos dirigir la atención de nuestra contraparte hacia el reto de satisfacer los intereses de ambos. Hay que replantear todo lo que nuestra contraparte diga, pensando siempre en solucionar el problema. Hay que formular preguntas encaminadas a lograr ese fin, por ejemplo: ¿Por qué desea eso?, ¿Qué haría usted si estuviera en mis zapatos?, ¿Qué tal si hacemos...? en lugar de tratar de enseñarle a nuestra contraparte, hay que dejar que sea el mismo problema quien le enseñe. Hay que replantear también, las tácticas que nuestra contraparte utilice, rodeando los muros de piedra, desviando los ataques y poniendo al descubierto los trucos. No hay que rechazar, hay que replantear.

4.- Tendamos un puente:

Uno podría estar listo a negociar, sin embargo, es probable que nuestra contraparte no quiera dar un paso más, por no estar convencido de los beneficios del acuerdo. A uno, podría entrarle la tentación de empujar e insistir, pero eso sólo provocaría mayor resistencia por parte de nuestra contraparte, por tanto: Hay que hacer todo lo contrario. Hay que llevarlo en la dirección que uno desea; hay que imaginar que uno es un mediador que debe facilitarles las cosas para que digan sí.

Hay que hacerla participar en el proceso incorporando sus ideas en la negociación. Hay que tratar de identificar y satisfacer los intereses de nuestra contraparte, en particular, las necesidades básicas que tiene como ser humano. Hay que ayudarlo a salvar las apariencias y a que los resultados parezcan una victoria para nuestra contraparte. Hay que ir al ritmo de nuestra contraparte, sin correr en pos del acuerdo, sin presionar, hay que tender un puente.

5.- Educar usando el poder:

Si nuestra contraparte insiste en atrincherarse y en pensar que puede ganar sin negociar, uno debe hacerle ver lo contrario. Hay que dificultarle el "no". Para lograr esto, uno podría amenazar y recurrir a la fuerza, pero estas medidas pueden resultar contraproducentes; si arrinconamos a nuestra contraparte, posiblemente este empiece a defenderse con todas sus fuerzas, e interpondrá más recursos en contra de uno. Lo que uno debe hacer, es educar a nuestra contraparte respecto de los costos de no llegar a un acuerdo. Hay que formular preguntas de prueba encaminadas a revelar la realidad; debemos demostrar nuestras opciones, solo si es necesario y reducir al mínimo la resistencia de nuestra contraparte controlando sus impulsos y haciéndole ver que lo que uno busca es la satisfacción de ambos y no una victoria. Hay que asegurarnos de indicarle constantemente a nuestra contraparte que el puente está siempre ahí listo para ser cruzado por ella en el momento que lo decida. No hay que atacar, hay que usar el poder para educar.

Poner en práctica cada uno de los elementos del proceso de negociación de penetración no es fácil, como indiqué en la sección anterior, el poder aplicarlos con grandes probabilidades de éxito, requiere de años de experiencia.

Pero, recordemos que el tema de la negociación, es solo una de las etapas (Desde mi punto de vista, la más importante) del proceso de compras.

Regresando nuevamente al proceso de compras, una vez que, con el proceso de cotización hemos determinado de una manera profesional y seleccionado entre varias opciones, cual es el proveedor más conveniente, con el que habremos de crear una sociedad de beneficio mutuo, el siguiente paso es la elaboración de un documento, el cual puede ser una orden de compra o un contrato, dependiendo de la naturaleza de los negocios. Ambos documentos contemplan puntos importantes, a los que las partes deberán comprometerse seguir al pie de la letra.

En el caso de un contrato, este puede ser utilizado en cualquier relación comercial de cualquier naturaleza, a saber: La compra de un auto a crédito, la compra de una casa, la prestación de servicios de un profesionista u obrero con una organización formal, etc.

Por otro lado, la orden de compra es un instrumento un tanto más versátil que el contrato, que aunque tiene el mismo peso legal y de responsabilidad que este,

nos permite realizar transacciones comerciales de manera rápida y repetitiva, en el caso del departamento de compras el cual dirijo, utilizamos las órdenes de compra continuamente en la adquisición de materias primas, materiales de empaque, refacciones y consumibles.

Capítulo IV: La negociación culmina con una orden de compra

La Orden de compra

Todos los acuerdos logrados en una negociación se plasman en una orden de compra y estas, pueden variar en su formato, de empresa a empresa, pero el contenido de cada una de ellas es prácticamente el mismo.

4.1 Descripción de la orden de compra:

Las órdenes de compra, pueden variar en forma, de empresa a empresa, pero el contenido de cada una de ellas es prácticamente el mismo.

Referencias del proveedor: (A)

En esta parte, la orden de compra debe indicar de manera clara, la razón social del proveedor o la persona física o moral con la que habremos de contratar, así como su dirección completa (Calle, colonia, estado o municipio, si es posible entre que calles se encuentra y el código postal de su ubicación), también hay que indicar los números telefónicos y de fax del proveedor.

En este espacio, hay que hacer referencia al nombre del representante de la vendedora ante la compradora.

Número de Proveedor: (B)

A fin de hacer más versátil la identificación del proveedor, y para ahorrar caracteres en los recursos de cómputo con que cuenta la organización, es recomendable asignarle a cada proveedor un número que lo identifique y sea fácil de manejar.

Dirección de entrega: (C)

Muchas veces, la dirección en la que habrán de entregarse los bienes o servicios adquiridos, es diferente a la dirección fiscal de la compradora o a la oficina donde se realizó la negociación, debiendo ser entregado tal vez en una planta o bodega localizadas en otro lugar.

Por lo anterior, es necesario asignar en la orden de compra espacio para indicar la dirección del lugar en donde se habrá de enviar los bienes, o donde se realizará algún servicio.

Fecha de expedición: (D)

Esta indica la fecha en que el comprador entregó la orden de compra al proveedor. Esta fecha es la base para empezar a medir el desarrollo de los acontecimientos contratados

Numero de la orden de compra: (E)

La orden de compra debe tener asignado un número que le identifique y al cual deberá hacerse referencia en toda la demás documentación generada a raíz de la relación comercial; por ejemplo:

Remisiones, certificados de calidad, facturas, etc. esto hará más versátil cualquier trámite a realizar, desde la entrega del producto o servicio, hasta el cobro de los honorarios.

Este número, le permite llevar a cada comprador, un control estricto de las compras realizadas, además de permitir al proceso, ser auditable en cualquier momento.

Fecha de requisición: (F)

Esta se refiere a la fecha en que se deberán entregar los productos o servicios contratados, aunque puede ser sustituida por un programa de entregas proporcionado al proveedor por separado.

Condiciones comerciales ó términos: (G)

Esta información se refiere al periodo de crédito que el proveedor otorga al cliente, este puede ser una compra C.O.D.(Cóbrese o devuélvase), o contemplar créditos de una semana, un mes, 60 días, etc.

Tipo e moneda en que se realizará la transacción: (H)

Este punto es importantísimo, ya que en una economía con tendencia a globalizarse es muy importante especificar si la transacción está realizada en: Pesos Mexicanos, Dólares Americanos o Canadienses, Liras Italianas, etc.; esto se hace aún más importante en organizaciones cuya operación requiere de altos volúmenes de partes importadas.

Número de página: (I)

En ocasiones es necesario realizar compras cuyas partidas se extienden al grado que se precisa utilizar más de un formato de orden de compra, por lo que es necesario indicar en cada uno de ellos el número de página correspondiente.

Indicación del número de partida ó ítem: (J)

En este espacio, se van enumerando cada una de las partidas que se habrá de adquirir, de manera consecutiva y para indicar dónde termina una y donde inicia la otra así como para saber por cuantos elementos está elaborada la orden de compra.

Clave del bien (K)

En la mayor parte de los casos, las compañías asignan un número de identificación al bien comprado, en este espacio se consigna dicho número. En los casos en que no se cuente con un número de parte asignado al bien, se puede optar por dejar en blanco el espacio o bien indicar "sin numero de parte".

Unidad de medida (L)

La orden de compra debe especificar en qué unidades serán surtidos los materiales o servicios, pudiendo ser en: Kilos, piezas, unidades, lote y en el caso de un servicio se puede utilizar "servicio".

Descripción: (M)

En esta parte, se describe con claridad el objeto de la orden de compra, por ejemplo, si se tratara de la compra de una cajilla impresa la descripción sería: Caja plegadiza para el empaque de galletas marías de 1.0 kilogramo, color kraft y con las siguientes especificaciones:

Largo:
Ancho:
Altura:
Resistencia:
etc.

Mientras más completa sea la descripción del bien adquirido o del servicio solicitado, mejores elementos de defensa tendremos en caso de que algún problema contencioso con el proveedor surja en el futuro.

Precio unitario: (N)

Hay que indicar el precio unitario acordado en la negociación.

Total de cada partida: (O)

El monto total de la partida en cuestión, este se obtiene de multiplicar el precio unitario por la cantidad de unidades en cuestión.

Subtotal: (P)

El subtotal se refiere a la suma de los totales de cada partida.

Impuestos: (Q)

En este renglón se hace referencia a los impuestos que gravan el total de la operación, en este caso es el I.V.A.

Total: (R)

Es la suma del subtotal más los impuestos

Sección de firmas (S)

En esta parte, se reservan espacios para la firma de los responsables de la operación, a saber: El Comprador, El Gerente de compras y El representante de ventas de la compañía vendedora.

Es muy importante que al cerrar una negociación, todas las partes firmen en esta sección, ya que es la única forma de darle formalidad y un carácter legal a este documento, además de indicar que cada una de las partes está de acuerdo con todas las condiciones estipuladas en el documento. Una orden de compra sin firmas, no sirve de nada.

Información de la compradora: (T)

La información general acerca de la parte compradora, que es la que emite la orden de compra, debe mostrarse claramente en el documento y consiste en:

- Su razón social
- Su dirección
- **Teléfono**
- Logo de la compañía
- En el caso de las empresas Mexicanas, el RFC.

Condiciones generales: (U)

En esta sección se indican las condiciones generales sobre las cuales operará la orden de compra, generalmente en ella se plasman cuestiones tales como: Condiciones de calidad, aspectos legales, horarios de recepción de los materiales, días de revisión de facturas, días de pago, etc.

Las órdenes de compra deberán generarse por original y tres copias, de las cuales, el original será entregado al proveedor, la primera copia será enviada a la sección de cuentas por pagar de la parte compradora, la segunda copia será enviada al almacén de recepción y la tercera será archivada en los expedientes del área de compras para dar seguimiento a la operación.

A continuación, muestro un ejemplo del documento: orden de compra indicando todos los elementos descritos en la sección anterior:

Cia X S.A. de C.V.

Proveedor				Información de la Orden de compra		
Nombre (A) Dirección Teléfono Fax e-mail Contacto: Número de proveedor (B)				Fecha de expedición: (D) Número de orden: (E) Fecha de requisición: (F) Términos: (G) Moneda: (H) Página: (I)		
Compradora: (T) Razón social RFC Dirección:				Dirección de entrega: (C) Condiciones generales: (U)		
Item (J)	Clave (K)	Cantidad	Unidad (L)	Descripción (M)	Precio Unitario (N)	Total (O)
					Subtotal (P)	

Firmas: (S)

Comprador

Gerente de compras

Proveedor

I.V.A. (Q)	
Total (R)	

La labor del departamento de compras, prácticamente termina aquí, una vez que ha entregado al proveedor la orden de compra. Para darle seguimiento a la entrega de los bienes o de la realización de los servicios contratados, es necesario asignar a otra entidad de la organización, pudiendo ser esta el área de almacenes, las áreas de planeación de requerimientos o en el último de los casos, el usuario; la razón por la que la función del área de compras debe ser hasta la entrega de la orden de compra, es porque "compras no puede ser ni juez ni parte en este proceso", con la finalidad de evitar que con el tiempo se creen vicios entre el personal participante en la cadena de suministro.

Sin embargo, la labor de seguimiento y supervisión de los eventos posteriores a la compra sigue siendo responsabilidad de compras; entre estos eventos, se encuentran los siguientes:

Procurar un servicio de recepción de los bienes en las bodegas o áreas de la parte compradora, con características eficientes, de manera que las entregas por parte del proveedor se realicen con el menor costo posible: Sin tiempo perdido por sus transportes, con el mínimo de maniobras realizadas, sin mermas en los productos por mal trato, etc.

Del mismo modo, es responsabilidad de compras supervisar que se le entregue al proveedor un documento que certifique ya entregó el producto ó realizó el servicio, pudiendo ser este una nota de entrada a almacenes. Esta documentación le permitirá al proveedor demostrar a la compañía compradora, que ya realizó el trabajo o entregó el bien acordado; pudiendo de esta manera, proceder a reclamar el pago bajo las condiciones pactadas.

Es común que para poder reclamar el pago correspondiente después de haber prestado un servicio o entregado un bien, el proveedor presente a cobro su factura, generalmente, en una organización formal, acompañado de: a.- Una remisión sellada de recibido por el cliente, b) Una nota de entrada a los almacenes del cliente y proporcionada por este mismo y c) La orden de compra en la que se establecieron las condiciones comerciales, o en su defecto, una copia de esta, en caso de realizar entregas parciales del bien o de la prestación del servicio.

Conclusiones

En este trabajo, más que mencionar cada una de las experiencias con las que me he enfrentado en mi vida laboral, pretendo que sea una guía explicativa del porqué de cada una de las conductas que la gente exhibe en un ambiente de negociación, y aún más, quiero que sea una herramienta para quien, por desarrollarse en un ambiente laboral, busque una metodología que le permita tener mayores probabilidades de éxito en la gestión de negociación. Lo que expongo en este trabajo, no se aprende solo con leerlo, sino con intensa práctica de la negociación y estando muy atentos a cada una de las reacciones de los participantes de dicho proceso.

Considero que este tema es excitante, ya que ¿Quiénes no se han preguntado: Por qué la gente actúa como actúa?, en el momento en el que uno comienza a descubrir respuestas a esta pregunta, nace en uno la inquietud a investigar más sobre el tema. Eso es lo que a mí me ha sucedido, entender primero la forma en la que los demás actúan, es la primera parte de un proceso en el cual, posteriormente se aspira a estimularlos para llevarlos a realizar lo que uno cree que es mejor, tomando en cuenta, siempre, la naturaleza de la gente y lo que es más importante:

Respetándola.

Lo aquí descrito, me ha motivado a seguir estudiando sobre el tema, a fin de perfeccionar mis habilidades de negociador. Es importante destacar que para poder poner en práctica cualquiera de las técnicas de negociación descritas en este trabajo, ó en cualquier otro, primero, debemos estar de acuerdo en lo siguiente:

- a) Que estamos de acuerdo con ella (Con la técnica).
- b) Que tenga un sustento científico y comprobado.
- c) Que no se olvide que los que negocian son "Serres humanos".
- d) Que no dañe a las personas.

La estrategia de penetración, funciona y tiene su fundamento en los siguientes puntos aceptados y probados científicamente:

- a) La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
- b) La teoría de las estaciones del Problema.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, nos ayuda a determinar cuáles son las motivaciones que mueven la conducta de las personas, por lo que en cierta forma, esta es predecible. (Alimento, abrigo, seguridad, reconocimiento, etc.).

Y la teoría de las estaciones del problema ó de las situaciones que nos provocan incomodidad, la cual, nos explica de manera sencilla, cuales son las reacciones que tiene el ser humano al momento de enfrentarse a un problema o situación negativa, inesperada ó incómoda.

Un buen negociador, que ha estudiado el tema, que ha tenido experiencia y sobre todo, que está interesado en alcanzar negociaciones exitosas, debe, "Siempre", tener presente esta teoría, ya que le permitirá conocer el estado de ánimo de su contraparte, y de esta manera, saber de qué manera dirigir el curso de la negociación.

Por otro lado, me gustaría comentar algo que considero de gran importancia para el desarrollo profesional de cualquier individuo, relacionado con el tema aquí tratado y con lo que yo personalmente me tuve que enfrentar al terminar mis estudios como Ingeniero Industrial.

Generalmente en el país se han dividido las carreras profesionales en dos grandes grupos, a saber:

Las ciencias exactas y las humanísticas; por un lado, las humanísticas están saturadas de materias tales como Ética, Filosofía, Administración, etc. y las técnicas como Matemáticas, Química Física, etc.

En el campo laboral, grupos de profesionistas egresados de los diversos Institutos de Estudios Superiores tienen que coexistir o convivir para resolver los problemas que se generan en las empresas que les contratan, sin embargo, la inseguridad o falta de capacidad para poder interrelacionarse de algunos miembros de dichos grupos, hace del proceso de integración para la solución de problemas, un proceso difícil.

Desde mi muy personal punto de vista, por mi experiencia propia y por lo que he percibido del ambiente laboral, en las escuelas deberían impartirse materias que le permitiera a los profesionistas recién egresados, integrarse "CON FACILIDAD" a los diversos grupos de trabajo de manera que sus esfuerzos y talentos se encaminen a la solución eficiente de problemas en vez de enfocarlos a tratar de integrarse y buscar ser aceptados en los grupos de trabajo.

En mi caso especial, al momento de egresar como pasante de Ingeniería Industrial, mi principal debilidad fue mi falta de habilidad para relacionarme con los diversos grupos de trabajo dentro de las organizaciones en las que he laborado, debilidad con la que he tenido que luchar constantemente a fin de lograr destacar de manera positiva en el medio en que me he desarrollado como profesionista; por cierto, los cursos de negociación e integración a los que he asistido, me han ayudado de manera importante.

Por otro lado, lo que considero ha sido una gran fortaleza en mi carrera, es la gran cantidad de conocimientos técnicos que se me enseñó durante mi desarrollo como estudiante en las instalaciones de la U.P.I.I.C.S.A. y que he aplicado exitosamente para la solución de problemas reales en las empresas.

Por último, solo me queda manifestar mi profundo agradecimiento a la Institución que me formó con un muy alto nivel de preparación, lo que ha sido el instrumento fundamental que me ha permitido darle forma a mi vida personal y profesional.

Bibliografía

Autor	Título	Editorial
Robert Bramson	Copying with difficult people	Dell publishing 1981
C.Atschul / E. Fernández Roger	Todos ganan	Paidós 1992
Roger Fisher / William Ury	Como llegar a un acuerdo sin ceder	Pengüin Books, 1983
Lourdes Munch Galindo	Fundamentos de administración	Trillas
Apuntes de cursos de Nabisco	Administración del tiempo	Nabisco
Universidad de Oxford	Negociación para altos niveles	Universidad de Oxford 1999
Apuntes de cursos de negociación.		