

## Ejercicio de Negociación

*Los ejecutivos del área comercial están continuamente negociando y tomando decisiones. La rutina de éstas muchas veces hace perder de vista su importancia para el futuro desarrollo de la empresa; por otro lado, va generando hábitos y estilos de negociación que no necesariamente producen los resultados más adecuados para los intereses de la empresa. El siguiente ejercicio tiene por finalidad aplicar ciertos principios básicos dentro de un modelo de negociación de precios. Simula una negociación típica entre un comprador y un vendedor; la información para cada uno de ellos se da por separado, cuidando que ninguna de las dos partes conozca la información recibida por la otra. Al final del ejercicio se adjunta una guía para el instructor.*

### UNA DECISION DE RUTINA

Carlos Tejada Oshiro

#### Rol del vendedor

Desde hace tres años usted tiene un negocio de venta de repuestos de maquinaria. En ese corto lapso, su negocio ha logrado un interesante crecimiento que se proyecta con mucha solidez. Su imagen de seriedad y de trato responsable a sus clientes, tanto en precio como en servicio, han sido los factores claves de su éxito.

Su cartera de clientes está formada por dos grupos: uno constituido por tres clientes grandes que absorben el 50 por ciento de sus ventas y otro formado por casi cuarenta clientes pequeños.

En estos momentos, en el mercado hay escasez de un determinado tipo de

repuesto y usted es el único comerciante que posee algún *stock* de este producto. Sin embargo, existen repuestos no auténticos (marca "chanchito") de menor calidad y precio.

Uno de sus tres principales clientes necesita con urgencia los repuestos que usted posee y le podría comprar 12 de las 14 piezas que usted mantiene en *stock*. Si bien en tiempos normales el precio del producto sería de US\$ 900 por unidad, usted sabe que en las actuales circunstancias, en el mercado se pagaría hasta US\$ 1,500 por él. Usted compró el producto a US\$ 400, pero si volviera a comprarlo le costaría US\$ 600 y la entrega demoraría entre 30 y 60 días.

Asimismo, usted sabe que si su cliente importara directamente el repuesto desde Panamá, en el mejor de los casos demoraría en llegar 30 días y su costo por unidad sería de US\$ 700. Usted también sabe que su cliente no estaría dispuesto a esperar 30 días por el alto riesgo de paralización de su maquinaria; si esto ocurriera, su cliente podría perder la renovación de un contrato de servicio que le brinda utilidades significativas.

Por otro lado, los repuestos marca "chanchito" se venden en el mercado a US\$ 600, pero su vida útil es la mitad de la del repuesto original y, además, utilizarlos podría comprometer el

buen funcionamiento de otras partes y piezas de la maquinaria del cliente, perjudicando a la larga su vida útil.

Usted es consciente de la importancia de este cliente, lo quiere servir como siempre lo ha hecho, pero también debe pensar en su negocio y su futuro crecimiento. Usted está dispuesto a negociar el precio del repuesto con este cliente y sabe, además, que si no se lo vende a él podría colocarlo en otro lugar quizás a mayor precio, pero perdería a este cliente.

Negocie el precio al cual vendería una pieza del repuesto.

### Rol del comprador

Usted trabaja desde hace dos años en una empresa del sector metal mecánica. Durante este tiempo ha sabido ganarse el aprecio y consideración del propietario; pues ha demostrado eficiencia y, más que todo, siempre ha solucionado los problemas teniendo en cuenta los intereses de la empresa.

La empresa inició sus operaciones diez años atrás y en los últimos cinco ha crecido significativamente gracias a interesantes contratos de servicio con compañías grandes. Podría decirse que la atención oportuna y garantizada ofrecida por su empresa ha

sido la clave del éxito, pero últimamente han aparecido en el mercado empresas competidoras que ofrecen el mismo servicio y a menor precio.

Usted sabe que sus clientes no estarían dispuestos a arriesgarse contratando una empresa nueva que no conocen, pero si su empresa les fallara, aunque sólo fuera una vez, sus clientes podrían sentirse tentados a recurrir a la competencia, más aun si los precios de ésta son menores.

El dueño de la empresa ha acudido a usted para que le solucione un

problema que se ha presentado a raíz de la escasez de unos repuestos. Sucede que las máquinas pueden fallar, y dejar de operar si no se tiene repuestos al momento, con lo cual se incumplirían los contratos de servicio.

Sólo un proveedor tiene dichos repuestos, afortunadamente es un proveedor habitual de ustedes. Por la escasez, usted sospecha que el repuesto se puede estar vendiendo entre US\$ 1,500 y US\$ 1,700. Sin embargo, en tiempos normales su precio sería entre US\$ 900 y US\$ 950. Podría comprar repuestos no originales (marca chanco), pero sabe que son malos y no ofrecen ninguna garantía de buen funcionamiento. En anteriores oportunidades han usado este tipo de repuestos y tuvieron serios problemas. Si tuvieran que arriesgarse a comprarlos por la imposibilidad de contar con los originales, sabe que su precio sería de US\$ 600.

Por otro lado, podría realizar una importación de emergencia desde Panamá, donde cada repuesto podría adquirirse a entre US\$ 750 y US\$ 850, dependiendo de los pagos adicionales que tuvieran que efectuar, aun así no se podría contar con los repuestos antes de 30 días, periodo durante el cual se pararía la maquinaria.

Usted sabe que su proveedor es una empresa pequeña pero seria, siempre los ha servido con eficacia y sus precios son de los mejores en el mercado. Además, usted sabe que el proveedor tiene esos repuestos desde antes de las dos últimas alzas de precio y que le deben haber costado alrededor de US\$ 500. Usted ha concertado una cita con el proveedor y han quedado en negociar el precio al cual compraría los repuestos. Por último, a su empresa le conviene mantener buenas relaciones con este proveedor.

¿A qué precio compraría una pieza del repuesto?

## GUIA PARA EL INSTRUCTOR

### Objetivo

- Buscar que los participantes diseñen una estrategia a seguir durante un proceso de negociación, teniendo en cuenta los principios básicos de una negociación de precios.

- Registrar la evolución del proceso de negociación, con la finalidad de medir la solidez y secuencia de los argumentos y el estilo de la negociación.

### Estrategia

- Antes de la negociación, cada participante debe definir en forma confidencial y según su interés la "banda de precios" (precio máximo y precio mínimo) dentro de la cual debe llevarse a cabo la negociación.

- Asimismo, al interior de esa "banda de precios" cada participante debe fijar (para sí mismo) el precio al cual estaría dispuesto a cerrar la operación si no tuviera que negociar. A este precio se le denomina "precio adecuado" y sirve como punto de referencia para el análisis posterior.

### Hoja de Trabajo

Nombre..... Rol a jugar.....

Número Interacción	Precio Vendedor	Precio Comprador	Argumento
1			
2			
3			
4			
.			
.			
.			
10			

- Una vez definida la estrategia cuantitativa, los participantes deben preparar los argumentos con los cuales sustentarán su estrategia; al mismo tiempo, deberán definir el estilo de negociación que emplearán.

### Metodología

- Ambos participantes simularán una reunión de negocios en la cual cada uno jugará el rol asignado: de comprador o de vendedor.

- Cada participante recibirá la información correspondiente al rol que le tocará jugar, es decir, vende-



dor o comprador. Bajo ninguna circunstancia, antes de la negociación, deberá conocer la información del otro.

- Tanto comprador como vendedor registrarán paso a paso el proceso de negociación en la hoja de trabajo (ver modelo de la página anterior), tal como se indica a continuación.

- En cada interacción ambos registrarán los precios propuestos (el propio y el del contendor) en las columnas respectivas.

- De la misma manera, cada participante registrará los argumentos esgrimidos por el contendor en cada interacción.

- Las interacciones seguirán hasta que los participantes determinen un precio de común acuerdo; o en su defecto, si no se ponen de acuerdo, hasta un máximo de diez interacciones.

### Guía para el análisis

El análisis de los resultados permitirá observar:

1. La naturaleza del proceso de negociación y las características del rol jugado por cada participante.
2. La estructura de la banda de precios y cómo se logró el "precio negociado".
3. La solidez de los argumentos esgrimidos y como éstos "jalaron" o "anclaron" el precio durante la negociación".
4. La posición final del "precio negociado" *versus* el "precio adecuado", éste último definido antes de la negociación.
5. Si se trabaja con varios grupos y se obtiene un precio promedio de todos los "precios negociados", se puede observar quiénes ganaron más con respecto al promedio, ya sea si se trata del comprador o del vendedor.