

# R@M

Revista digital de Administración y Marketing de IMUR

---

Año 2, N° 18, Marzo 2007 - Montevideo, Uruguay

20 años



## IMUR

Instituto de Marketing del Uruguay



## Negociaciones

- La “mecánica” del intercambio” y las “concesiones” en una negociación
- Estrategia y Sentido Común en el Desarrollo de Negocios
- El protocolo en un almuerzo de negocios
- Relaciones de confianza, negociaciones eficaces



## Respons@bles

*Director:*

Dr. Carlos Mello Moyano

*Colaboradores:*

Leandro Vieira, Ana Claudia Schaack Lima, Jorge Lengler, Leni Chauvin.

*Soporte Técnico:*

Fernando Borderre

*Diseño y edición:*

Cecilia Steiner Médici

*R@M es una revista digital quincenal a cargo del Instituto de Marketing del Uruguay.*

*Peatonal Sarandi 512 – Teléfonos:*

*(598 2) 915 91 31 / 916 76 29*

*E-mail: [imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)*

*Sitio Web [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)*

## Sumario

**3** La “mecánica del intercambio” y las “concesiones” en una negociación

**8** Estrategia y Sentido Común en el Desarrollo de Negocios

**10** El protocolo en un almuerzo de negocios

**13** Relaciones de confianza, negociaciones eficaces



## Negociación

# La "mecánica del intercambio" y las "concesiones" en una negociación

Por Alexis Codina  
Degerencia.com

*"En una negociación, la forma en que usted hace una concesión puede ser más importante que la concesión que hace".*  
Gary Karrass.

Hacer concesiones es algo que nos resulta incómodo. Sentimos que hacerlas es una expresión de debilidad, que perdemos algo, que es una derrota, que puede ser aprovechada por la persona, o entidad, a la que la hacemos.

No obstante, si analizamos las "concesiones" como un componente importante del proceso de negociación, su interpretación debemos verla con un prisma diferente. Recordemos que, en el trabajo "Manejo de conflictos...", vimos que "Ceder" es una estrategia para manejarlos

y que se recomienda su utilización cuando se dan circunstancias como las siguientes:

- Cuando ud. comprende que esta equivocado, o cometió un error, para mostrar que es una persona razonable.
- Cuando el asunto es más importante para el otro que para ud., para satisfacerlo y mantener la cooperación.
- Para obtener aceptación en asuntos posteriores, más importantes para ud.
- Cuando la armonía y la estabilidad de las relaciones son más importantes para Ud. que ganar.
- Para minimizar pérdidas, cuando se está en minoría.
- Para que los subordinados aprendan de los errores de ud.

Edmund Jandt, en "Ganar-ganar negociando", le critica a Fisher-Ury, del Proyecto de

Negociación de la Harvard, la expresión que utilizan en el título de su "bestseller", "Si...de acuerdo. Como negociar sin ceder", planteando lo siguiente:

"...considero que su subtítulo (negociación de acuerdos sin ceder) es paradójico y no solo eso sino una absoluta imposibilidad. No es posible negociar acuerdos sin tener que ceder. Si no se cede nunca, no se está negociando, simplemente se está obligando a las otras personas a someterse a nuestra voluntad...".

Las concesiones son un componente fundamental del instrumental, conceptual y técnico, de las negociaciones. Están estrechamente relacionadas con otras herramientas como: los puntos de "Inicio" y de "Abandono", la "Mecánica del inter-

cambio” y las “Opciones”.

### Los puntos de “Inicio” y “Abandono” y la “Mecánica del Intercambio”

La negociación se caracteriza por un proceso de intercambio en el que las partes van haciendo ofertas y contraofertas. Hendon le llama “... el estira y afloja, el aspecto medular de toda negociación...”. Se llega al acuerdo, en el momento en que las partes sienten que obtienen soluciones que satisfacen, en una medida aceptable, sus expectativas e intereses.

Para poder intercambiar, cada parte inicia su oferta en niveles superiores a los que, objetivamente, piensa que podría obtener. Si empieza en niveles cercanos a sus expectativas, sus posibilidades de intercambio se reducen y, por tanto, la obtención de mejores resultados. Todas las investigaciones demuestran que obtiene mayores resultados el que empieza en niveles superiores, y tiene la habilidad para manejar el intercambio proponiendo opciones que le permiten hacer “concesiones” en forma productiva.

Por estas razones, la determinación de los puntos de “Inicio” y “Abandono” es la tarea más importante en la preparación de la negociación, es donde se definen los objetivos que Ud. desea obtener. Lo demás, son las estrategias y tácticas que utilizará para lograrlos.

Consecuente con esto, los especialistas proponen métodos y técnicas para esto. Jandt propone la “Estrategia del Minimax”, que parte de la premisa de que “las personas están dispuestas a renunciar a algo, con el objetivo de obtener, o conservar, alguna otra cosa”. Jandt plantea no comenzar a negociar hasta

que tengamos resueltas cuatro preguntas:

1. ¿Qué es lo mínimo que yo puedo aceptar?
2. ¿Qué es lo máximo que puedo pedir, sin que se rían de mí y me pidan que abandone el recinto?
3. ¿Qué es lo máximo que puedo dar?
4. ¿Qué es lo mínimo que puedo ofrecer, sin que se rían de mí y me pidan que abandone el recinto?

Gavin Kennedy propone la técnica del G.P.T. que responde a las preguntas:

1. ¿Qué me Gustaría recibir? (Punto de Inicio).
2. ¿Qué Podría obtener? (Punto intermedio).
3. ¿Qué Tengo que obtener? (Punto de Abandono).

Al igual que plantean Fisher y Ury sobre el MAAN (Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado), los especialistas que proponen estas y otras técnicas, insisten en que las preguntas debemos formularlas no sólo sobre nuestras expectativas e intereses sino también estimar los que puede tener “B”.

En cualquier método, es recomendable empezar por determinar el “Punto de Abandono”, para lo que podemos utilizar como referencia la técnica del MAAN, que nos permite estimar lo que podríamos recibir, si no llegamos a un acuerdo. La negociación tiene un costo, económico y emocional, no tiene sentido negociar, o seguir negociando, para obtener un resultado que ya podríamos obtener sin negociar.

Se dice que la negociación, al igual que la dirección, es una mezcla de ciencia y de arte. La “ciencia” está en las regularida-

des que evidencian las investigaciones, es decir, empezar lo más alto posible es lo más productivo. El “arte” está en no empezar tan alto que nos suceda como dice Jandt “que se rían de nosotros o nos pidan que abandonemos el local”, o tengamos que hacer concesiones significativas desde el inicio, lo que nos sitúa en una situación vulnerable.

Los puntos de “Inicio” y “Abandono” operan en el marco de la “Mecánica del intercambio”, que podemos resumir en el ejemplo siguiente.

- El vendedor ha calculado que su “punto de inicio” es un precio de 80 pesos, (lo que le gustaría obtener) y que su “punto de abandono” es de 60, por debajo de lo cual no le interesa seguir negociando.
- El comprador ha definido su “punto de inicio” en 50 pesos, y su punto de abandono en 70.

La llamada “Franja del intercambio” estará en el rango de 50-80, los puntos de inicio de cada parte. La “Franja de acuerdo”, en el rango de 60-70, los puntos de abandono. El movimiento hacia arriba, o hacia abajo, del precio que se acuerde estará en función de dos factores:

1. uno, de la cantidad y calidad de las opciones que lleve, o descubra en el intercambio, cada parte y;
2. dos, la forma como maneje las “concesiones” de las opciones que lleve, lo que veremos a continuación.

### Las “opciones” en una negociación

Para Fisher-Ury, la generación de opciones es el aspecto más creativo de toda negociación

y del que depende en medida importante el éxito. La definen como sigue:

*“...es lo que usted lleva a la negociación, o genera en el mismo proceso de intercambio. Lo que diferencia a un negociador profesional de un aficionado, o del que no negocia, es la habilidad del primero de crear soluciones alternativas que ayuden a todas las partes a satisfacer sus necesidades...”.*

Nieremberg considera que “La capacidad de presentar alternativas creativas parece uno de los conceptos básicos del éxito en la negociación”.

Esta conclusión se ratifica en la investigación de Rackham sobre el comportamiento de los negociadores exitosos. La pregunta básica que debe hacerse para generarlas es ¿Qué Ud. puede ofrecer que le interese a “B”? Las recomendaciones principales para generar y utilizar las opciones son:

- Identifique con la mayor precisión posible las verdaderas necesidades de “B” que usted puede satisfacer.
- Adminístrelas adecuadamente.
- No se quede nunca sin alternativas que ofrecer para intercambiar.
- Priorice las cosas que tengan alto valor para “B” y bajo costo para usted.

Un ejemplo. En los años setenta Cuba fue a negociar un “Tratado Comercial” con un país europeo, que le diera cobertura a las relaciones comerciales entre entidades de ambos países, además de protegernos contra las presiones del bloqueo de EEUU. Se definieron los puntos de “Inicio” y “Abandono” en

los sectores que le interesaban a Cuba y se identificaron las opciones de mayor interés para la parte europea, referidas a la compra de algo que se producía en dos regiones, fuertemente dependientes de esa producción, que estaba deprimida, lo que generaba conflictos sociales frecuentes. Era un interés de tipo económico y político para “B”.

Ese rubro no pasaba del 5% de todo el paquete que se negociaría, era algo de “alto valor para “B” y relativo bajo costo para Cuba”. Desde el inicio, la parte cubana mostró interés en la adquisición de una cantidad “significativa” de ese producto. En la medida que avanzaba la negociación de otros puntos, la parte cubana aumentaba la cifra que “nos interesaba”. Al final, quedó todavía pendiente de utilizar alrededor del 30% de la cifra máxima que la delegación tenía autorización para contratar en ese rubro.

En este ejemplo, se identifican tres cosas importantes, para el otorgamiento de las concesiones:

1. Identificar las que sean de alto valor para “B” y bajo costo para Ud.
2. La dosificación (administración) de su otorgamiento, en función de cómo avancemos en la negociación de puntos que nos interesen más a nosotros.
3. No agotar todas las opciones, quedarnos con una reserva, para utilizarlo en los momentos finales.

Otro ejemplo. En una ocasión, un empresario latinoamericano negoció con una entidad turística cubana la venta de productos en sus instalaciones. Entre las opciones que ofreció estaba

la promoción de la institución cubana en el país donde radicaba. Era algo de “alto valor” para la parte cubana y de bajo costo para la parte extranjera, pues podía hacerlo utilizando las redes y relaciones que tenía en ese país.

Entre los factores que inhiben la generación de opciones se señalan:

- Juicio prematuro: El hábito que tenemos de criticar las ideas, antes de valorar sus aspectos positivos.
- Buscar una respuesta única: Consiste en encerrarnos en una sola alternativa, la primera que nos parece adecuada.
- El supuesto de un “pastel fijo”: Cada parte ve la situación como “para ti o para mí”, en lugar de analizar como puede crearse más valor, para que cada parte reciba un “pedazo mayor”.
- Pensar que el problema de “B” es un problema de “B”: La tendencia a no considerar las posibles expectativas e intereses de “B” y preparar opciones que podamos proponerle para satisfacerlas.

Las recomendaciones que plantean Fisher y Ury para la generación de opciones se pueden resumir en lo siguiente.

1. Separe el proceso de generar las ideas, del proceso de su evaluación y selección.
2. Amplíe las opciones. en lugar de tratar de buscar la respuesta única (lo que se llama “fertilizar las ideas”, en la técnica de la “Tormenta de Ideas”)
3. Busque beneficios para ambas partes. No se limite a pensar en sus intereses propios, piense también en los que puede tener “B”. En últi-

ma instancia, la satisfacción de los suyos dependerá de la satisfacción de los de la otra parte.

### Cómo hacer las “concesiones”

El instrumento que se utiliza para manejar las opciones en una negociación son precisamente las concesiones, que vamos “otorgando” moviéndonos en las opciones que hemos preparado, o generado en el intercambio.

Un resumen de las principales recomendaciones que hacen especialistas sobre como debemos proceder es la siguiente:

- *Siempre pida, o proponga, algo a cambio:* Esto es lo que se considera el “principio básico” en el otorgamiento de concesiones. La disminución del precio de venta de un producto, puede “concederse”, si el comprador accede a pagar en efectivo, entregar un anticipo, aumentar el volumen de la compra, por ejemplo.
- *Priorice las de alto valor para “B” y bajo costo para usted:* Lleve la cuenta.
- *Hágalas “lentamente” y disminuyendo:* Un ejemplo. El precio de inicio que Ud., como vendedor, plantea es 100, su primera concesión es reducirlo a 90, ante un aumento del volumen de compra; después lo reduce a 80, por pago anticipado; en la tercera concesión, lo lleva 70. Este patrón de comportamiento, hacer las concesiones en cantidades fijas no se recomienda, transmite la idea de que “todavía” hay reserva para seguir haciéndolas. Lo recomendable es ir disminuyendo el volumen de la concesión, por ejemplo, la primera reducción a 90, la

segunda a 85, la tercera a 82. Con esto se trasmite el mensaje de que las concesiones, se van agotando.

- *Concédalas “agonizando”, pida discreción:* El otorgamiento de la concesión tiene su “dramaturgia”. En las últimas concesiones sobre una opción determinada debemos transmitirle a “B” la sensación de “excepcionalidad” que le estamos dando, pedirle que no lo comente con nadie, que es algo “único”, que no estamos en posibilidades de concederle a ningún otro partner, “agonice”.
- *Resérvelas lo más posible,* aumentan su valor con el tiempo: Trate de no agotar todas las concesiones que tenga previstas, quédese siempre con alguna reserva, que le ayude a destrabar algún impasse que pueda presentarse en los momentos finales, o para reclamar de “B” algo de nuestro interés.
- *No hable en términos de rangos,* sea preciso en lo que está dispuesto a conceder: Si Ud. dice “estoy dispuesto a rebajar el precio entre un 10 y un 15%”, con toda seguridad “B” se centrará en reclamarle la última cifra.

### ¿Cómo hacerle ver a “B” que Ud. llegó al límite de sus concesiones?

- Dígaselo explícitamente.
- Hágale saber que, un acuerdo que implique más concesiones, no tiene sentido para Ud.
- Demuéstrele que es mejor lo que Ud. propone, sin mas concesiones, que no llegar a un acuerdo.
- Muéstrela que Ud. ha perdido interés en las conversaciones, que siente aburrimiento,

repita frases, aplique la técnica del “disco roto”.

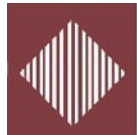
- Retire una concesión que ya haya hecho.
- Apoye sus planteamiento con lenguaje gestual (muéstrese molesto, irritado), aplique la “dramaturgia de la inconformidad”.
- Recoja los “bártulos” y márchese.

Hace unos años participé en un equipo que negoció con una entidad extranjera. Casi en los finales, la parte extranjera reclamó algo que implicaba una concesión importante por la parte cubana, era algo que no nos esperábamos. El jefe del equipo negociador cubano, no respondió nada, con mucha tranquilidad recogió todos sus papeles, se puso de pie y dijo “Señores, para nosotros terminó este intercambio. Buenas tardes” y se marchó con los demás integrantes de su equipo. Cuando ya habíamos salido del local, un miembro del equipo negociador de la parte extranjera nos llamó, pidió disculpas porque “era evidente que no habían logrado transmitirnos bien lo que habían querido decir”, retiraron su solicitud, se reinició el intercambio y todo fluyó normalmente.

Una recomendación final que hacen los especialistas es que, si antes de concluir la negociación, Ud. se percata de que hizo una concesión inaceptable para sus intereses, no dude en rectificarla.

Es preferible no llegar a un acuerdo que asumir un compromiso del cual estará arrepintiéndose durante mucho tiempo. “Póngase rojo una sola vez”, dice un negociador experimentado.

20 años



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **ANALISTA EN MARKETING**

Con doble titulación

### 13° Edición

**Certificado Internacional**

FASC – Facultades Asociadas de Santa Catarina y

FAI – Facultad de los Inmigrantes / Caxias

Grupo 1: lunes y miércoles de 19 a 21 horas.

Grupo 2: sábados de 9 a 13.00 horas.

**20 MATERIAS  
4 HORAS POR SEMANA**

### MATERIAS

Marketing, Comportamiento Consumidor, Investigaciones de Marketing, Publicidad, Estadística, Promoción, Gerencia y Técnicas de Ventas, Plan de Marketing, Marketing Estratégico, Distribución, Relaciones Públicas, Política de Precios, Marketing Directo, Política de Productos, otras

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

Peatonal Sarandí 512

915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

# Estrategia y Sentido Común en el Desarrollo de Negocios



Por Habib Chamoun-Nicolás  
Ganaropciones.com

## Qué es un desarrollador de negocios?

Un desarrollador de negocios es una persona con actividades y conocimientos multidisciplinarios (i.e., Ingeniería financiera, Mercadotecnia, Ventas, Liderazgo, Diseño, Construcción, Entorno Global y Local, etc.) con la capacidad y el sentido común de identificar y formar equipos con los elementos clave para llevar a cabo exitosamente nuevos proyectos de inversión.

El desarrollador de negocios exitoso participa activamente en diferentes proyectos desde la búsqueda y generación de prospectos, planeación y ejecución de las propuestas de trabajo hasta la realización del proyecto.

Existe una confusión en el medio profesional entre dos escenarios principales de los desarrolladores de negocios.

Por un lado, el desarrollador de negocios enfocado principalmente a negocios de inversión

y por otro, el desarrollador de negocios enfocado a la venta de servicios de su empresa.

Aquí definiremos al desarrollador de negocios de inversión como aquel cuya misión principal es la de promover un proyecto integral y al desarrollador de negocios de empresas de servicios como aquel cuya misión esencial es la de promover los servicios de su empresa.

El desarrollador de negocios de inversión va muchas veces de la mano con los desarrolladores de bienes raíces donde las actividades principales entre otras son la búsqueda de sitios para nuevos proyectos, la adquisición de terrenos y propiedades, la realización de proyectos build-to-suit, la comercialización de propiedades, la negociación y renovación de contratos, etc.

Por otro lado; las actividades de desarrollo de negocios se encuentran bien identificadas dentro de las empresas dedicadas a la venta de servicios con la finalidad de promover los mismos.

Desde el punto de vista de estas empresas al personal de ventas se le llama en algunas de estas empresas desarrolladores de negocios.

En este caso específico el desarrollador de negocios dentro de la empresa de servicios es un vendedor con la visión global del negocio donde se aplican los servicios de su empresa.

A manera de ejemplo ilustrativo en el caso específico de una empresa de gerencia de construcción, el desarrollador de negocios dentro de ésta debe de tener la visión del negocio de su cliente. Esto es, en un determinado proyecto para poder ofrecer la mejor solución el desarrollador de negocios debe entender la necesidad del negocio de su cliente.

De la misma manera el desarrollador de negocios de inversión debe entender las necesidades de sus clientes, usuarios, compañías de servicios, propietarios para llegar al éxito del proyecto en cuestión.

Cabe mencionar que el proceso



de desarrollo de negocios para los dos escenarios tanto el de inversión como el de la empresa de servicios es el mismo con algunas peculiaridades específicas de cada industria, sin embargo como hemos visto la misión de cada uno es diferente.

### **¿Es desarrollo de negocios una profesión, o es simplemente sentido común?**

La base y el motor de las empresas desde el origen de la humanidad han sido las ventas y la mercadotecnia.

Entre más complejo se ha vuelto el producto o el servicio a vender, parece ser que más complejos son los sistemas y los procedimientos de ventas. Es por esta razón que la especialidad de desarrollo de negocios entra en juego para llegar a eficientar y realizar exitosamente la venta y el desarrollo de proyectos de servicios y productos.

Desarrollo de negocios es un arte y una ciencia a la vez.

Es un arte por la pasión de vender, la sensibilidad de conocimiento del cliente, la inteligencia emocional para saber cómo, cuándo y dónde comunicarnos; la personalidad para caerle bien a la mayor parte de los clientes, la química para rápidamente entrar en el mismo canal que los clientes, y otras características como la de ser líder y algo de psicólogo.

Es una ciencia por la lógica, los sistemas, la metodología, la organización, las funciones, las etapas y el ciclo de desarrollo de negocios y ventas.

### *Algunos pensamientos...*

\* Para poder vender algo es necesario vendértelo primero a ti

mismo.

\* Cuando entres a las oficinas o le llames por teléfono a tu cliente dile algo de valor e interés, para que tome tus llamadas y te reciba con gusto aún y cuando esté ocupado.

\* La creatividad es un elemento muy importante en la venta de servicios, ya que cuando se vende lo intangible se vende la mejor solución, no la que el cliente quiera.

\* Para ganar en desarrollo de negocios se requiere entre otras cosas:

1. Pensar positivo
2. Tener conocimiento de fondo
3. Tener concentración y dedicación
4. Estar en el momento adecuado (Timing)
5. Invertir tiempo y recursos
6. Tener un sistema de negocios (estrategia, plan, etc)
7. Tener una mente abierta
8. Ser flexible
9. Convencerse a sí mismo

Estrategia de desarrollo de negocios

Detrás de cada acción en desarrollo de negocios debe existir una estrategia escrita para llevar a cabo esa acción.

Entre las preguntas básicas más frecuentes que debemos reflexionar cuando estamos formulando una estrategia están las siguientes.

- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Cuál es el mercado del negocio que queremos darle servicio?
- ¿Cómo es nuestra estrategia diferente a la de otros?

- ¿Cuál es nuestro valor agregado en el mercado?

- ¿En cuál segmento del negocio nos queremos enfocar?

- O ¿en cuál tenemos las mejores oportunidades de alcanzar el éxito?

- ¿Cuál segmento del negocio es el más redituable?

- ¿Cuál es el mercado del negocio al que le quiere dar servicio?

Para que nuestra estrategia de negocios sea exitosa debemos:

1. Hacer un plan de negocios guiado por la visión y misión de nuestra empresa a corto, mediano y largo plazo.
2. Fomentar alianzas estratégicas para conquistar nuevos campos de acción.
3. Destacar nuestras ventajas y minimizar nuestras debilidades.

Para tener resultados rápidos y efectivos debemos:

1. Enfocarnos al corto plazo.
2. Enfocarnos en prospectos de alto rendimiento y alto potencial.
3. Enfocarnos en tecnología de ventas.
4. Enfocarnos en clientes repetitivos.
5. Enfocarnos en adquisiciones.
6. Enfocarnos en clientes de alto riesgo / altas ganancias.



## El protocolo en un almuerzo de negocios

Por Silvia Citrullo  
*Mujeresdeempresa.com*

En la vida empresarial, muchos proyectos, negocios y contratos suelen cerrarse durante el transcurso de un almuerzo de trabajo. El ambiente relajado de un restaurante invita a que la charla estrictamente profesional o comercial se concrete en un marco levemente informal y distendido el protocolo de una comida de trabajo, difiere de aquel que se aplica en una reunión de carácter estrictamente social. Más aún desde que las ejecutivas han

asumido puestos de responsabilidad en las empresas.

La regla básica que debe tenerse presente es la siguiente: en situaciones laborales, tanto el hombre como la mujer deben tratarse como iguales. Los criterios para establecer las precedencias serán los objetivos del encuentro, los cargos y roles.

Los detalles previos: La selección del restaurante. La primera decisión que la ejecutiva debe tomar es la elección del restaurante. Lo ideal es tener en cuenta uno adecuadamente ambientado para comidas de negocios,

ya que una acertada selección logrará una primera impresión positiva, favoreciendo la negociación.

Resulta de fundamental importancia, que el lugar seleccionado otorgue:

- Atención personalizada.
- Calidad de servicio.
- Privacidad, para que los temas puedan ser hablados con absoluta reserva.
- Una mesa en una ubicación estratégica, alejada de ruidos, o zonas de paso.
- Cómodo y fácil acceso, para

poder regresar al lugar de trabajo sin demasiada demora.

- Estacionamiento y valet parking, lo que agilizará en gran medida el ingreso de la anfitriona y de sus invitados.

Resulta conveniente efectuar la reserva con la debida anticipación ( dos o tres días es suficiente), a nombre de la ejecutiva o de la empresa, lo cual dejará bien establecido tanto para el restaurante como para el invitado, que el almuerzo será estrictamente de trabajo, lo cual implica que la adición correrá por cuenta de la anfitriona. Para evitar cualquier incómoda situación a la hora del café, es conveniente que la anfitriona arribe con unos minutos de anticipación al restaurante, a fin de dejar, al momento del ingreso, la tarjeta de crédito corporativa o una suma estimativa de dinero en la caja. Ante la insistencia del invitado, una frase cortés y sencilla como “Lic. X / Sr. X, por favor, corre por cuenta de la empresa”, suele resultar eficaz para dar por terminado con el problema.

El protocolo: La ubicación de los invitados

La obligación de la ejecutiva “en rol de anfitriona”, es designar la ubicación del invitado o de los invitados. Se recomienda, que al efectuar la reserva, se especifique si prefiere una mesa redonda o cuadrada. Con respecto a la selección de las mesas, la redonda disimula las jerarquías y predispone más favorablemente para una negociación. En caso de resultar una reunión de carácter muy formal, con asistencia de autoridades oficiales y empresariales, las tarjetas de sitio indicando la posición de cada comensal, demostrará el interés de la anfitriona por ubicar a sus invitados respetando las normas del protocolo, evaluando objeti-

vos, jerarquías o cargos y roles. Si la anfitriona tiene sólo un invitado, y eligió una mesa cuadrada, lo más adecuado es ubicarlo a su derecha. Cuando los invitados son dos, deberá ofrecer el asiento frente a ella al de mayor edad o jerarquía y el de su derecha al otro. Tener en cuenta además que lo más cortés es ofrecerle al invitado la ubicación desde la cual éste disfrute de la mejor vista.

### **Pautas para la elección del menú**

Cuando se ordene la comida, resulta adecuado pedir algo que ya haya probado con anterioridad, evitando los platos difíciles de comer, como pastas con salsas y las carnes sin deshuesar. La cortesía indica que el invitado es quien debería ordenar en primer término. Es función de la anfitriona hacerlo sentir cómodo, por lo tanto una sugerencia del tipo “este restaurante es reconocido por sus excelentes platos franceses”, le da al invitado una sutil pauta del nivel de precios en el que se debe mover. En lo posible, la anfitriona debería ordenar la misma cantidad de platos que su invitado, a fin de mantener el ritmo parejo de la comida. En general, los almuerzos empresariales están exentos de beber alcohol. Si se decide beber vino, tener previamente un par de opciones en mente, siendo el ritual de la degustación tarea de la anfitriona., saboreando el vino antes de dar el visto bueno para que el sommelier o mozo lo sirva.

*¿Cómo entrar en tema?*

*¿Cuál puede ser considerado el momento más apropiado para empezar a hablar de negocios?*

Una de las normas más adecuadas, es comenzar con una conversación de tono social durante la entrada. Al momento del

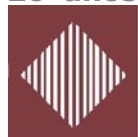
plato principal tratar de introducir el tema que ha motivado el encuentro. Resulta de significativa importancia mantener el buen ritmo de la conversación, lo cual implica no aguardar hasta el postre para hablar del negocio o convenio que se quiere concretar, teniendo en cuenta que el invitado puede tener otro compromiso después del almuerzo

### **Sugerencias de comportamiento durante el transcurso del almuerzo**

- La servilleta debe estar desplegada sobre las piernas. Si tiene que levantarse en medio del almuerzo, colocarla sobre la silla.
- Los cubiertos que se han caído se dejan en el suelo y se solicita el reemplazo al mozo.
- El arreglo y retoques del maquillaje se efectúan en el toilette, evitando hacerlo en público.
- Evitar fumar durante la comida. Cuando ésta haya finalizado, se siguen las reglas del invitado. Si el invitado fuma, la anfitriona puede hacerlo. Si el invitado no fuma, imitar el comportamiento.
- La anfitriona pagará la cuenta rápidamente, tratando en lo posible de que el invitado no vea la suma.

Como conclusión a lo expuesto, un almuerzo de negocios puede ser considerado una de las maneras más efectivas para conocer en profundidad con quienes se trabaja, sean potenciales clientes, superiores o pares jerárquicos. Este tipo de reuniones o encuentros con carácter más informal, resultan una productiva y agradable ocasión para iniciar o mantener contactos empresariales y poder concretar favorables negocios para las partes involucradas.

20 años



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **ESPECIALISTA EN MARKETING**

3ª Edición

Certificado Internacional

FASC – Facultades Asociadas de Santa Catarina y

FAI – Facultad de los Inmigrantes / Caxias

Grupo 3: lunes y miércoles de 19 a 21 horas - Grupo 4: sábados de mañana

**4 HORAS POR SEMANA**

### MATERIAS

Marketing Internacional, Marketing Personal, Marketing de Servicios, Marketing Interno, Técnicas de Negociaciones, Marketing Interactivo, Marketing Estratégico, Gestión de Costos y Resultados, Identidad Corporativa, Finanzas Aplicadas a Marketing, Otras.

Informes e inscripciones en:

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

[imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)



## Relaciones de confianza, negociaciones eficaces

Por Guido Samelnik  
Degerencia.com

Constantemente desde tu función como director o gerente, estás negociando con la gente que te rodea, ya sea con alianzas, proveedores, socios, empleados, profesores, etc.

Creo que lo más importante en el proceso de negociación no es tu técnica para negociar, sino la intencionalidad desde donde negocias. Tanto las negociaciones como las ventas se dan en las conversaciones que tenemos, y estas conversaciones están contenidas dentro de los contextos

de relaciones que creamos juntos.

Escucho continuamente a la gente defendiendo sus “puntos de vista” como si fuesen “grandes verdades”, tensionados corporalmente y enojados desde sus estados de ánimo. Evidentemente esta corporalidad y esta emocionalidad no son contextos propicios para ver la relación como una posibilidad más grande, y si predisponen a la pelea, a nuestra imposición contra las ideas del otro.

Ocupamos nuestro tiempo en defender posturas que a la larga lo que terminamos construyendo son “murallas que nos sepa-

ran”, en vez de “puentes que nos unan”.

Antes de pasar a la acción, pregúntate lo siguiente...: Qué es más importante, el resultado de la negociación en particular o la continuidad de la relación en el tiempo más allá de esta particular situación? Muchas veces “tu manera de pensar” es el mayor problema!!!. Recuerda siempre que las personas ven lo que desean ver.

Del concepto a la acción...:

- *Preparar el contexto ambiental y emocional, incluyendo el cuerpo y la emocionalidad.*

- *Crear un contexto de confianza y autenticidad.*

Explicitar el propósito de la conversación. “Mejorar la manera de trabajar juntos”, “Contribuir al logro de los objetivos que nos hemos propuesto”, “Aclarar malos entendidos”, “Conocer nuestras diferencias, para...”

- *Separa las personas del problema.*

Es diferente “negociar uno contra el otro”, que “juntos buscar alternativas” para lograr resultados de mutuo beneficio.

- *Negociar por Intereses, no por Posiciones.*

Muchas veces nuestro “ego” se interpone por sobre los intereses, y dejamos de ver las posibles mejores soluciones para ambos, solo por querer mostrar el peso de nuestro cargo, de nuestra posición. Por posiciones, generalmente logramos un acuerdo menos satisfactorio que el que podríamos haber logrado si supiésemos y nos comprometeríamos a cubrir las necesidades legítimas de ambos. La discusión sobre posiciones siempre pone en riesgo la relación, amenazas de rompimiento, demoras a propósito, mentiras sobre nuestros verdaderos puntos de vista, etc. El estado de ánimo en situaciones de posiciones se torna tenso, predomina el miedo y la desconfianza. Qué podemos lograr desde estas emociones?. La solución no pasa por volvernos “amables y suaves”, sino por mostrarnos “auténticos” y basar la relación en la “comunicación directa, responsable y abierta”.

- *Distinguir los hechos de tus percepciones.*

Las personas solemos pensar que lo que tememos es lo que la

otra persona va a hacer. Y muchas veces, sin darnos cuenta, provocamos que la persona actúe de esa manera; lo que se llama “profecía auto-cumplida”. Comenta tus percepciones con la otra persona de forma sincera y honesta, dale la oportunidad de que también exprese las suyas, y juntos puedan trascenderlas.- Reconocer el MAAN – Mínimo Acuerdo No Negociable -. Vamos a negociar con otros cuando los posibles resultados son mayores que los que podríamos conseguir por nosotros mismos. Ten en claro cuál es tu punto de partida para negociar, sabiendo que si cedes por debajo de ese punto, es mejor no negociar, ya que el resultado final sería menos satisfactorio. Si no lo sabes, pregúntale a la otra persona acerca de su MANN, para saber que si la otra persona cede por debajo de él, seguramente logren la negociación, pero la relación se verá resentida y seguramente la persona no querrá volver a negociar contigo.

- *Satisfacción de Intereses.*

Cuando terminen la negociación, asegúrate que los intereses de ambos han sido satisfechos.

- *Resultados sin desperdicio.*

Asegúrate también que el acuerdo alcanzado no muestre desperdicio alguno. No te quedes solo con el primer acuerdo que han alcanzado juntos, ve si pueden ir por más, subir los beneficios para uno o para ambos.

- *Legitimidad.*

Sabemos que no vemos la “realidad” tal cual es, solo la vemos como la interpretamos desde el particular observador del mundo que estamos siendo en este momento. Puedes no compartir y no

estar de acuerdo con el punto de vista del otro, y al mismo tiempo puedes legitimarlo y asegurarte que el resultado final contemple la satisfacción de sus inquietudes.

- *Muchas alternativas.*

Antes de tomar últimas decisiones, conversen sobre varias alternativas posibles a la situación, sin definirse por ninguna hasta haber reflexionado sobre los posibles resultados de cada una de ellas. Elijan juntos cual será la mejor alternativa para ambos.

- *Mejora de la relación y prevención de rupturas.*

Chequea en que estado de ánimo han terminado después de la negociación. También comparte con el otro como se han sentido durante el proceso de negociación, haciendo juntos una “reflexión para el aprendizaje y para acciones futuras”. Fíjate que la negociación les haya permitido re-crear la relación, haciéndola más efectiva y/o afectiva y que esto servirá para prevenir rupturas en el futuro.

“Conseguiremos los resultados que nuestra cantidad y calidad de relaciones nos lo permita. Trabaja en las relaciones, creando confianza, poder, sinceridad y respeto; las negociaciones serán un éxito como consecuencia de ello”.

# PROGRAMAS PARA EL ÁREA COMERCIAL

## OBJETIVO:

Desarrollar el conocimiento de los integrantes del área comercial de su empresa

## TEMAS:

Las fases previas a la entrevista; La Entrevista de Ventas; Técnicas de Comunicación para vendedores; La Presentación del Producto; PNL aplicada a la Venta; Marketing; Satisfacción y Retención de Clientes; Calidad en la Atención al Cliente; Como ser Consultor de sus Clientes; Como tratar con clientes difíciles; Que espera el cliente de un vendedor; Atención al Cliente; Otros.

**DURACIÓN: 1:30 horas**

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629  
imur@imur.com.uy – www.imur.com.uy

## ESPACIO INTER@CTIVO

Queremos conocer su opinión sobre los artículos publicados.

Envíe su comentario a:

imur@imur.com.uy



## **SELECCIONA PARA SU AREA DE CAPACITACIÓN**

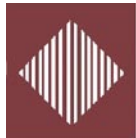
DOCENTES EN LAS SIGUIENTES ESPECIALIZACIONES:

- MARKETING**
- ECONOMIA**
- RRHH**
- ADMINISTRACIÓN**

PRESENTAR CV DE LUNES A VIERNES DE 9.00 A 12.00 HS



20 años



**IMUR**

## Investigación de Marketing



## **20 Años de trabajos realizados**

- ✓ Test de producto
- ✓ Diagnóstico de mercado
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Evaluación de la calidad de servicio
- ✓ Tracking
- ✓ Evaluación publicitaria
- ✓ Opinión pública
- ✓ Mystery shopper

**20 años**



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

- Programa Integral de Ventas y Negociaciones
- Programa de Creación y Desarrollo de PYMES.
- Técnico en Marketing y Comunicaciones.
- Programa Integral de Marketing.
- Especialista en Marketing.
- Programa de Especialización en Gestión Empresarial

**Comienzos el 4 y el 21 de agosto**

**Visita R@M Revista de Administración y Marketing**  
[www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACION**

14 a 18 horas

Peatonal Sarandí 512 - Tel.: 915 9131 o 916 7629

[imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)

**IMUR posee convenios con:**



FACULDADES ASSOCIADAS DE  
SANTA CATARINA  
<http://www.fasc.com.br/>



FACULDADE DE LOS INMIGRANTES  
<http://www.faculdaadedosimigrantes.com.br>



UNIVERSIDAD DE SANTA CRUZ DEL SUR  
<http://www.unisc.br/>



Av. 18 de Julio 1210  
Tel.: 900 46 45 / 908 92 22

IPEP – Instituto Profesional  
de Enseñanza Periodística  
[www.ipep.edu.uy](http://www.ipep.edu.uy)  
[cursos@ipep.edu.uy](mailto:cursos@ipep.edu.uy)

