

Tesina

“Explorando intereses en la negociación Corporativa”

Autores

Ing. Luis E. Aiassa

lea02@cema.edu.ar

Ing. Mariano E. Goldschmidt

mg02@cema.edu.ar

Entrenador Ignacio Bossi

tesina2@ideaction.com.ar

Octubre 2002

<u>1.</u>	<u>PREFACIO</u>	3
<u>2.</u>	<u>TEORÍA / INVESTIGACIÓN – “LAS 3 MESAS DE LA NEGOCIACIÓN”</u> ...5	
2.1.	<u>NEGOCIACIÓN ENTRE CORPORACIONES</u>	5
2.2.	<u>LA MESA MÚLTIPLE</u>	5
2.3.	<u>PROCESO DE NEGOCIACIÓN EN CORPORACIONES</u>	7
2.4.	<u>VALOR DEL ACUERDO</u>	8
2.5.	<u>OBSERVACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE UNA NEGOCIACIÓN</u>	8
2.6.	<u>DEMOSTRACIÓN DE FLEXIBILIZACIÓN DEL ACUERDO AL AGREGAR</u> <u>OPCIONES / DIMENSIONES</u>	9
<u>3.</u>	<u>DESCRIPCIÓN Y FORMATO DEL CASO - “LAS 3 MESAS”</u>	11
<u>4.</u>	<u>CASO DE NEGOCIACIÓN - “LOS CABALLEROS DE LA MESA”</u>	15
4.1.	<u>DATOS GENERALES</u>	15
4.1.1.	<u>Entorno y Situación</u>	15
4.1.2.	<u>Mercado de Telefonía Fija</u>	15
4.2.	<u>EL COMPRADOR: INTUITY BELL</u>	16
4.3.	<u>EL VENDEDOR: ARROWS COM</u>	17
4.4.	<u>COMPRADOR CON DATOS DE LA MESA INTERNA: INTUITY BELL</u>	19
4.5.	<u>COMPRADOR: INTUITY BELL</u>	21
4.6.	<u>VENDEDOR CON DATOS DE LA MESA INTERNA: ARROWS COM</u>	23
4.7.	<u>VENDEDOR: ARROWS COM</u>	26
<u>5.</u>	<u>RESOLUCIÓN Y NOTAS DIDÁCTICAS DEL CASO</u>	28
<u>6.</u>	<u>CONCLUSIONES</u>	34
<u>7.</u>	<u>NOTAS FINALES: QUÉ HAY MÁS ALLÁ?</u>	35
<u>8.</u>	<u>ANEXO A</u>	37
<u>9.</u>	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	38

1. Prefacio

*“A long habit of not thinking a thing wrong
gives it a superficial appearance of being right”
-Thomas Paine*

Cuando se planteó la posibilidad de un estudio en el ámbito de la negociación, inmediatamente saltó a la luz la necesidad de comprender y analizar en forma detenida las variables involucradas en el mismo proceso de la negociación.

Existe infinidad de bibliografía, algunas mencionadas en el presente trabajo, sobre la necesidad de la preparación previa a la negociación, la caída de los preconceptos, la ventaja en la habilidad de tomar múltiples puntos de vista y la búsqueda de soluciones que aseguren beneficios mutuos para las partes. Pero muy pocos autores le dedican unas líneas, y en general menos de las que deberían, a la gestación de aquellas variables que inciden sobre el comportamiento de las personas participantes del proceso. No es novedad que más allá de toda descripción procesal, la negociación es la comunicación entre dos o más personas para la obtención de uno o más beneficios, sean éstos en común o no. Según Juan Manuel Opi:

“La negociación es un proceso en el que intervienen dos o más partes, en el que existen intereses comunes e intereses opuestos y en el que es necesario alcanzar acuerdos dividiendo recursos o resolviendo diferencias”¹

Es interesante observar que en su definición, nunca aparece la palabra “personas” y asume desde el inicio la “división” de recursos o “resolución” de diferencias. Resulta interesante este comentario en el hecho que más allá que el acuerdo se logre entre empresas o entidades, los detalles y el acuerdo en sí se realiza siempre entre personas humanas con necesidades, intereses y motivaciones.

Las preguntas que estarán siempre presente como un halo sobre el presente trabajo son: ¿Existen realmente diferencias? ¿Es necesario dividir recursos para alcanzar acuerdos?

La tesina tratará de focalizarse en las variables o causas que inciden sobre la negociación de dos o más partes constituidas por personas físicas. Al hacer esto necesariamente se pasará a describir los “drivers” o impulsores en la conducta de los negociadores resultantes de las mesas de negociación internas y externas, explicadas más adelante. De esta forma se presentará la “Teoría de las 3 Mesas”².

¹ Juan Manuel Opi - Técnicas de Negociación Transaccional. Página 37.

² Según terminología del Profesor Ignacio Bossi de la Cátedra de Negociación en la Universidad del CEMA.

El presente documento presentará a continuación una sección teórica para explicar el concepto de las 3 mesas de la negociación, las variables en juego en cada mesa y los objetivos que un negociador debe cumplir para alcanzar resultados óptimos. Seguidamente se introducirá un caso de estudio con la finalidad de presentar dicho concepto de manera didáctica, conformado por cuatro partes: los datos generales de la situación, los objetivos resultantes de las mesas internas de negociación del vendedor y comprador y una resolución orientativa del mismo dado que existen tantas soluciones como mesas negociadoras externas se formen. También se incluirá el caso nuevamente pero sin informaciones de cada mesa interna para que el docente pueda comparar la calidad de los resultados de la práctica del caso con y sin conocimientos de las Mesas Internas.

En todo momento, el lector deberá tener presente la célebre frase de Sherlock Holmes a su no menos conocido acompañante Watson: “Desconfía de lo obvio”. En una negociación, como se verá a continuación, el negociador astuto debe tratar de valerse de su interlocutor para descubrir su posicionamiento (sus intereses), lograr ver más allá hacia su mesa interna y establecer, entonces, la estrategia correspondiente para optimizar sus resultados. De esta forma la posibilidad de acceder a acuerdos óptimos se amplía y mejora gracias al proceso de indagación deveniendo en mejores beneficios para la empresa de dicho negociador astuto y para sus propios intereses personales.

2. Teoría / Investigación – “Las 3 Mesas de la Negociación”

*“We can’t solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them”
-Albert Einstein*

Dado que nuestro caso se basa en una negociación entre corporaciones, nos parece apropiado sentar las bases teóricas para su mejor análisis.

2.1. Negociación entre corporaciones

En el caso de negociaciones entre corporaciones se debe apreciar que las personas involucradas persiguen un objetivo propio así como los propuestos desde la corporación. No siempre, pero en su gran mayoría lograr el objetivo que la corporación busca ayuda a los objetivos personales del negociador, esto depende de cómo el negociador venda internamente el acuerdo logrado. Esto último deja planteada la posibilidad que ayudemos a nuestro interlocutor a vender el acuerdo internamente, desde ya para poder llegar a este grado de entendimiento se deberá trabajar mucho en la generación de “confianza”.

Las negociaciones entre corporaciones suelen tener más de un interlocutor, varias áreas de la corporación pueden estar involucradas para conseguir un determinado fin. Cuando ésto último ocurre es sumamente importante que la compañía internamente se organice y presente una postura coherente al momento de interactuar con la otra compañía, esto evita malos entendidos o confusiones que dificultan la negociación.

Una vez que se acuerda entre los participantes de la corporación cuáles son los objetivos y las posibles concesiones, se está al menos preparado para iniciar la interacción con la otra parte. Es muy importante tener en cuenta el concepto de entorno en este juego, por lo general si sé está en el rol de comprador probablemente la misma negociación será llevada a cabo con varios proveedores. La compañía vendedora debe ser muy sensible en este aspecto, muchas de las argumentaciones del comprador vendrán basadas en los argumentos de generación de valor de la competencia.

2.2. La mesa múltiple

Las negociaciones entre corporaciones suelen ser bastante complejas y muchas veces involucran varias áreas. Se necesitan resolver varios temas, entre ellos temas de tipo técnicos y financieros, todos interrelacionados dado que por ejemplo los primeros suelen impactar directamente sobre estos últimos.

Dada la diversidad de temas a tratar existirán en muchas oportunidades mesas de negociación con varios interlocutores de cada una de las empresas, existiendo como mínimo dos: El comercial y el técnico.

El interlocutor comercial ya sea el vendedor o comprador es generalmente el más capacitado para guiar la negociación y quien decide hacer concesiones ya que maneja en su interior los límites del “espacio de acuerdo”.

El interlocutor técnico generalmente forma parte de estas negociaciones pues es quien puede de manera más eficaz argumentar o contra argumentar sobre los aspectos del producto o servicio en cuestión. Es muy importante que este jugador entienda bien cuál es el plan de su compañía ya que por lo general suelen ser precisos y muy directos con lo cual sus argumentos son tomados como verdades por los comerciales y un argumento de más puede pasar a la compañía de una posición donde el trato esta cerrado a un alejamiento del acuerdo.

Vistos los jugadores que forman parte de la mesa es necesario comprender cuáles son los intereses de cada uno. En el caso del interlocutor técnico o de operaciones del lado comprador será muy importante que tan fácil resulte el manejo de la solución propuesta por la compañía vendedora, esto engloba aspectos tales como versatilidad del producto, capacitación obtenida en el mismo, soporte de postventa, es decir todo aquello que permita que su trabajo sea más placentero y simple una vez que la solución sea puesta en marcha y que el departamento de mercado empiece a plantear nuevos productos a ofrecer a sus propios clientes.

En el caso del interlocutor comercial tendrá en mente aspectos del tipo comercial como son los descuentos, financiación y tiempos de conclusión del proyecto que sé este implementando, objetivos de ventas fijados por la compañía, premios por ventas. Es importante remarcar que el comercial tendrá una fuerte motivación personal por cerrar el acuerdo ya que parte de su compensación salarial es generalmente variable y función de las ventas.

Tiene una marcada relevancia descubrir las características de los interlocutores tanto el comercial como el técnico, ya que basándose en el grado de influencia que estos personajes sean capaces de ejercer en la mesa interna de su compañía será el tipo de argumentación que se deberá presentar en la mesa entre compañías.

En el caso de corporaciones, si se conoce que el interlocutor con el cual sé esta negociando no es quien toma la decisión, y además se duda sobre el nivel de influencia que este tenga en la toma de decisión, hay que poner mucha atención en no dar demasiadas concesiones o argumentos en esta mesa de negociación, ya que la misma puede haber sido armada como parte de una estrategia para la obtención de información.

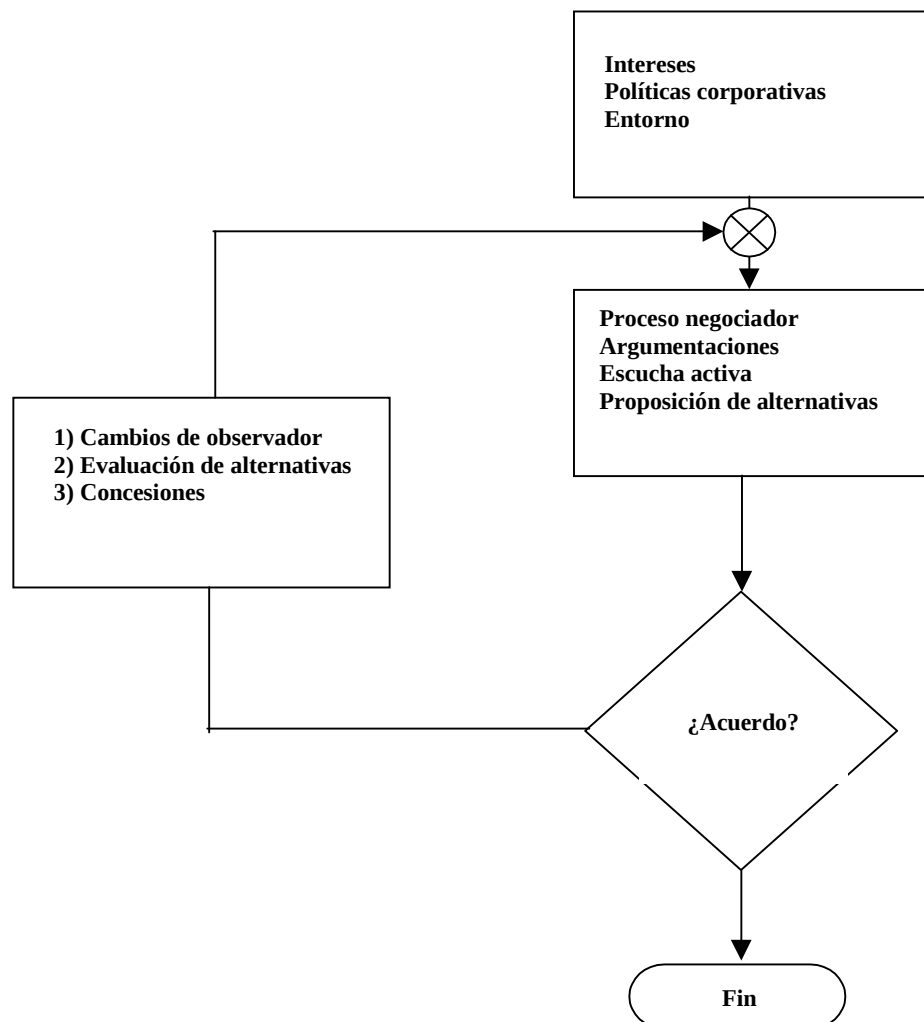
Tiene también importancia la amplitud del planteo que se hace, es decir que se deberá tratar de “incluir” a los jugadores más importantes dentro del trato ya que si en la oferta se deja a alguno afuera, seguramente existirá una fuerte oposición a la propuesta de parte del jugador excluido en la negociación a realizarse en la mesa interna.

2.3. *Proceso de negociación en corporaciones*

No se va a agregar mucho más de lo que ya se sabe sobre el proceso negociador en este trabajo, igual que en el resto de la literatura sobre el tema se consideran cinco etapas a saber en la negociación³:

- Estudio y preparación
- Indagación de la contraparte o exploración
- Planteo de la opción en forma ventajosa
- Generación de opciones
- Creación del acuerdo

En forma de flujo grama se podría ver el camino al acuerdo de la siguiente forma:



Se ha considerado para el problema tratado en este trabajo que los pasos más importantes del proceso son la indagación (escucha activa) y la generación de opciones

³ Richard T Pascale, Juan Roure – Proceso de resolución de problemas y creación de valor.

basadas en la indagación. El hecho de descubrir los intereses de los jugadores de la mesa interna y la generación de opciones tendientes a satisfacer estos intereses, puede hacer que se facilite de forma significativa la negociación.

2.4. Valor del acuerdo⁴

En toda negociación se persigue que la misma tenga sentido o genere un “valor”. La generación de valor puede venir dada por la disminución de una pérdida al negociar por ejemplo el pago de un punitorio contemplado en un contrato dado.

Toda concesión debe tener un valor tal que permita que la siguiente inecuación se cumpla siempre, en caso contrario no sirve el acuerdo propuesto y se tendrá que evaluar la posibilidad de seguir la opción del MAAN⁵ (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado).

Valor del acuerdo > Costo de las concesiones

Al utilizar el término valor se debe realizar una definición simple del mismo para evaluar mejor lo antes manifestado. Se llegó a la conclusión que una definición elocuente del mismo es:

Valor de un acuerdo: Sumatoria de los beneficios que se obtienen al acordar desde el punto de vista del observador que sé esta siendo para la negociación en curso.

La razón por la cual se cita el punto de vista que el negociador está utilizando es debido a que este último se encuentra altamente potenciado por los intereses que la mesa interna le fija para ser satisfechos en el acuerdo y la forma en que estos intereses son medidos. Comprender de que forma se miden los intereses de la otra parte no es una cuestión irrelevante.

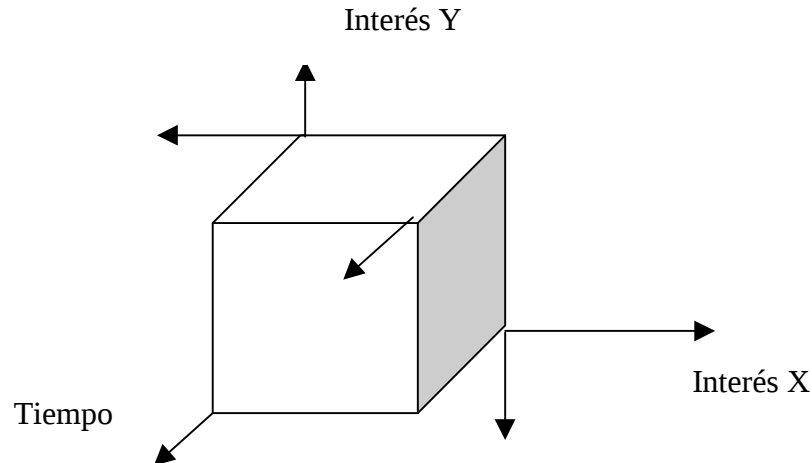
2.5. Observación de las dimensiones de una negociación

Se podrían interpretar los intereses de la otra parte negociadora como un espacio determinado en un tiempo determinado. En toda negociación existen intereses que deberán estar acotados a un determinado rango de mínima, que se podrán modificar al menos en un porcentaje para adecuarse al acuerdo y existe también una dimensión que varía sin que se pueda detener, que puede ser muy útil si se sabe manejar: el factor tiempo.

Resumiendo, las partes podrán concluir en un acuerdo cuando los intereses se combinen de tal manera que puedan ocupar el mismo espacio de negociación.

⁴ Mariano Goldschmidt, Luis Aiassa. Tesina “Explorando intereses en la negociación corporativa”.

⁵ Fisher, Ury, Patton. Como negociar sin ceder. Pag. 113.



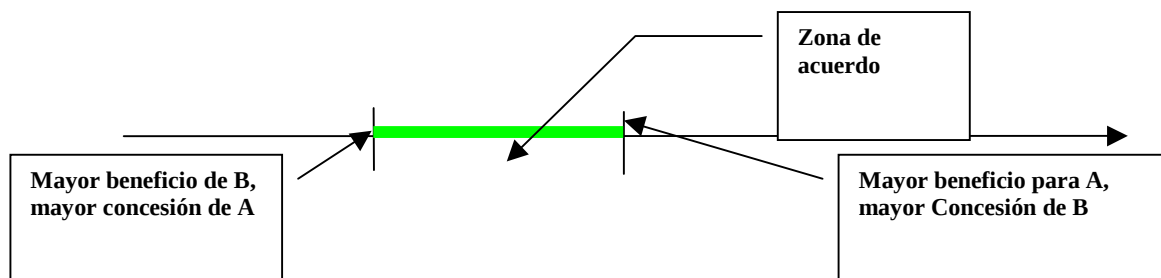
En el eje x se negocia un determinado rango de valores para el interés de la empresa A, en el eje y se negocia otro rango de valores para los intereses de la empresa B. El eje T pone el marco de tiempo. Se debe aclarar que este espacio puede tener tantas dimensiones como intereses existan sobre la mesa de negociación.

Una conclusión a priori es que cuando mayor es el espacio mayor el conjunto de soluciones probables y por lo tanto hay una mayor “flexibilización de la negociación”.

Es factible que no se pueda ceder en el interés representado en x, pero que sí se pueda agregar alguna otra opción que satisfaga algún interés de la otra parte y por lo tanto mejore la calidad de la oferta⁶.

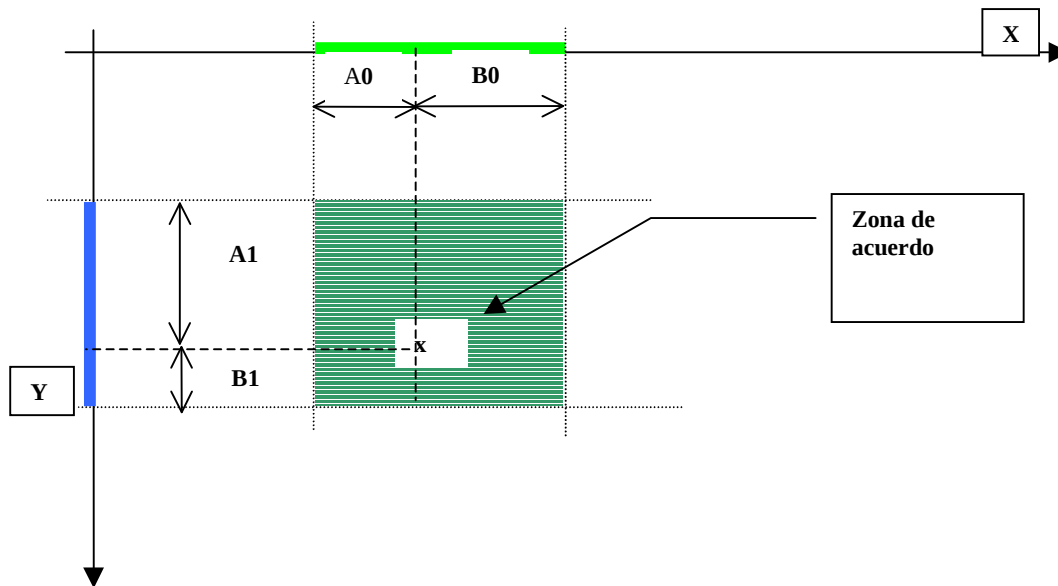
2.6. Demostración de flexibilización del acuerdo al agregar opciones / dimensiones.

Negociación sobre un solo eje de intereses.



⁶ Fisher, Ury, Patton. Como negociar sin ceder. Invente opciones de beneficio mutuo. Pág. 67.

Negociación sobre dos ejes de intereses



De lo anterior se puede deducir que agregando una dimensión más a la negociación a través de una opción, se incrementa de forma geométrica la cantidad de acuerdos posibles para negociar, esto sin duda aumenta la probabilidad de cerrar el acuerdo, ya que aumenta el número de soluciones posibles.

Para el ejemplo del gráfico el valor del acuerdo determinado por el punto (x) para la compañía A estará dado por la suma de los beneficios A0 más A1, y para la compañía B será B0 más B1.

Es fundamental que en las negociaciones se exploren opciones que se sabe tendrán valor para la otra parte, deducidas estas de la escucha activa y que tengan el menor costo para la propia compañía.

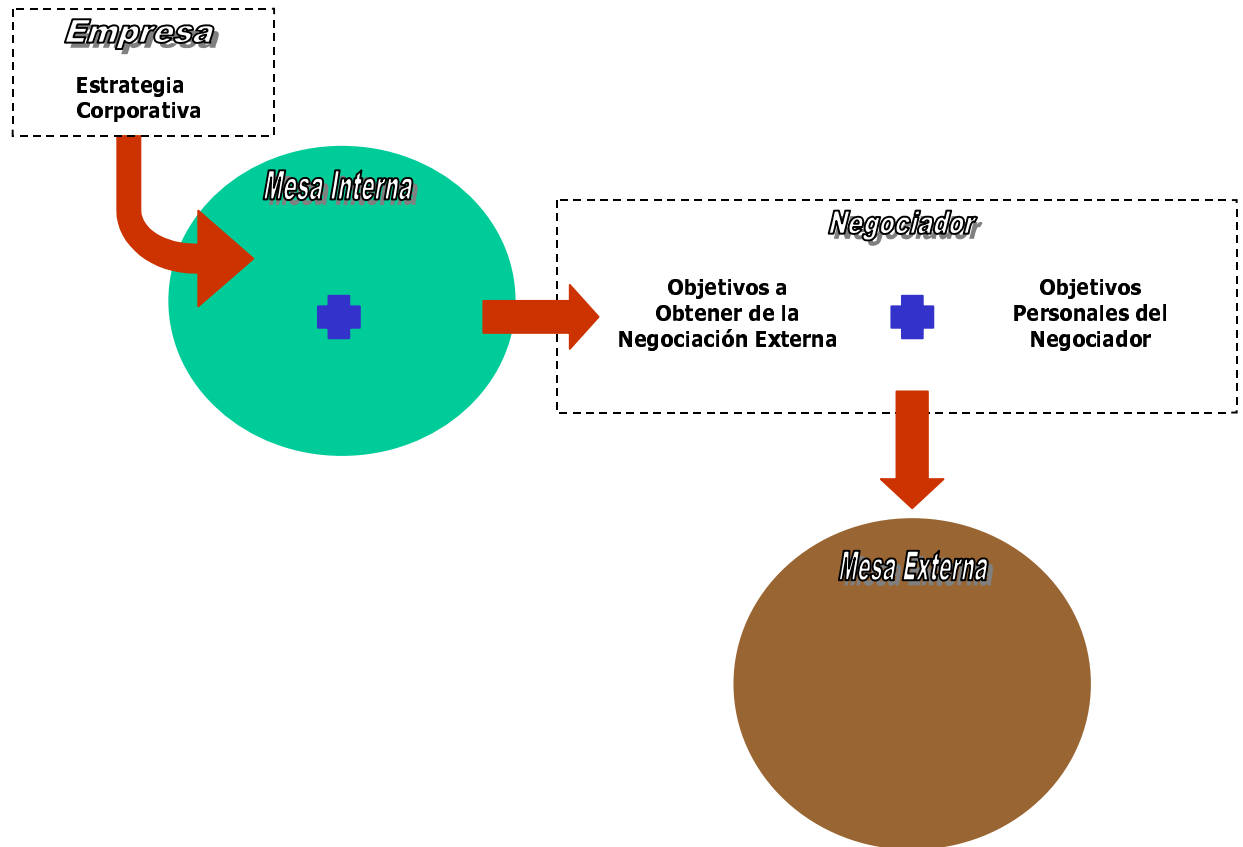
La capacidad de crear que tengan los negociadores y la amplitud de la mirada que pongan para resolver el tema en cuestión, es lo que permitirá llevar la negociación de un sistema unidimensional donde se busque una respuesta única a un sistema de mas dimensiones donde la solución del acuerdo esta dada por una suma de beneficios donde en algunos se cede en mas o en menos, pero donde el valor total del acuerdo esta muy por encima de lo que se hubiese obtenido en caso de trabajar sobre una respuesta única.

3. Descripción y Formato del Caso - “Las 3 Mesas”

*“El cambio discontinuo cuando se lo
afrenta debidamente, es el modo
de crecer y aprender.”
-Charles Handy (“The Age of Unreason”)*

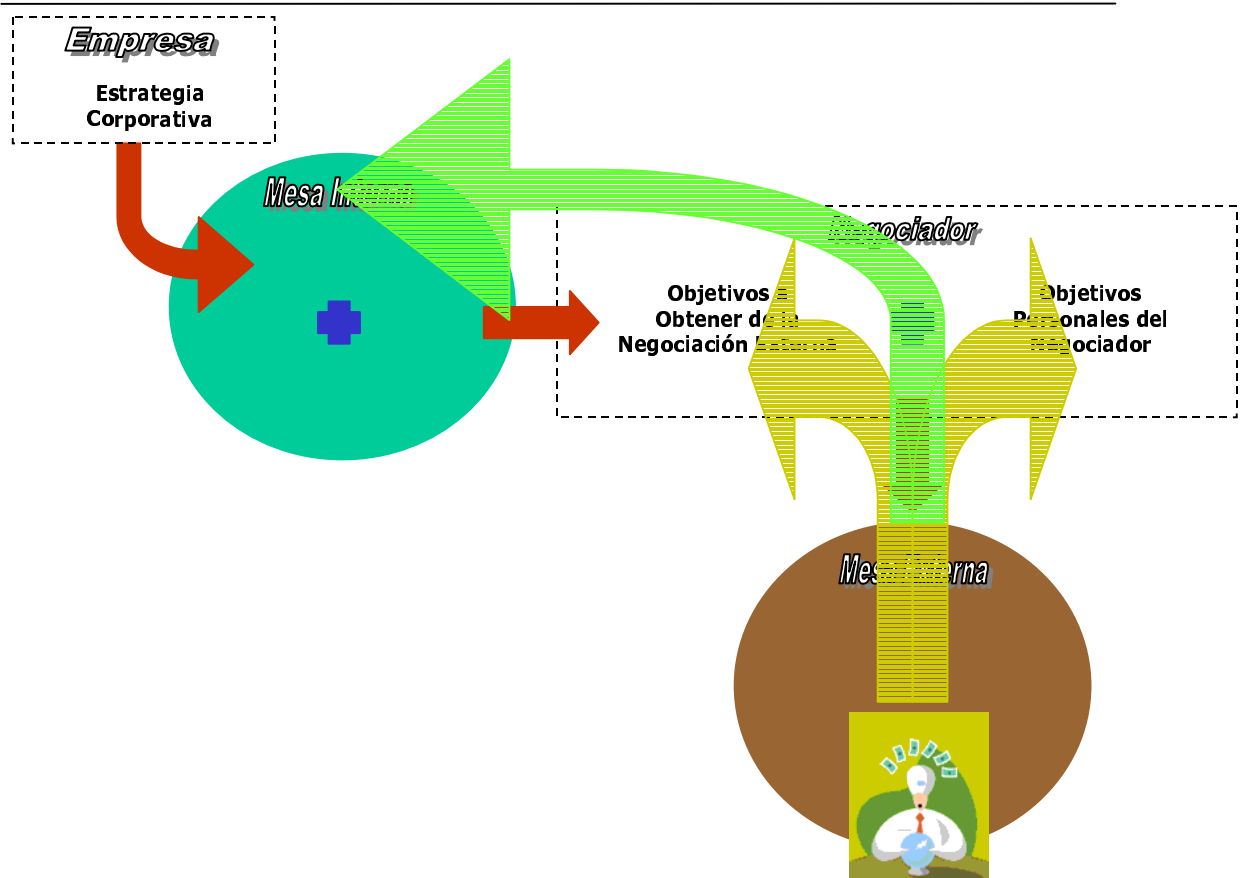
Desde un comienzo se pensó en el objetivo de crear un caso de negociación mediante el cual futuros cursos puedan estudiar y practicar la búsqueda de los criterios que impulsan la conducta de la otra parte. Es quizás esto, lo más difícil de enseñar a través de la teoría y por tal razón se trabajó en la confección de un caso que le permita al lector ejercitar y aprender a través del mismo. Interpretar a la otra parte, conocer sus motivaciones, obligaciones y libertad para negociar o alcanzar acuerdos de compromiso es un arte que se logra con el tiempo y con la práctica. Si bien todo buen negociador comienza el proceso con el llamado “Período de Cortejo” donde se buscan puntos en común con el objetivo de aumentar la confianza mutua y romper preconceptos o barreras potenciales entre las partes, el fin último de esta “caída de defensas” es la permeabilización de los impulsores del negociador. Es decir, al lograr entrar en cierto círculo un poco más confiable, el negociador logrará mayor visión y legibilidad de aquello que podría (en principio en tiempo potencial) impulsar o regir el comportamiento de la otra parte para alcanzar dichos objetivos.

En la sección anterior se introdujeron ciertos lineamientos teóricos sobre el proceso de negociación, allí se observó que todo negociador tiene objetivos personales y corporativos a cumplir. No obstante dichos objetivos corporativos son relativos, dado que surgen de una mesa interna de negociación establecida para el proyecto en cuestión. Dentro de esta mesa interna se llevará a cabo la negociación de los objetivos a obtener de la negociación externa a partir de los lineamientos corporativos, en general establecidos en forma independiente y por otros departamentos según una estrategia global del negocio de la empresa, y los objetivos personales de cada una de las partes de dicha negociación interna, que parten de los deseos personales o egoístas (no se busca aquí la connotación negativa de la palabra, sólo se usa porque simplemente es lo que cada uno desea en forma personal) de los integrantes de dicha mesa. Resumiendo, en cada mesa de negociación interna, sus integrantes, buscarán la “interpretación” de los objetivos corporativos que mejor satisfacen los objetivos personales de cada uno. Aquél designado para participar de la mesa externa, deberá entonces tomar el resultado de dicha lucha interna de poderes y cumplirlos satisfaciendo también sus deseos personales.



En el diagrama de arriba se observa con mayor claridad lo descrito anteriormente. Obviamente el diagrama es simétrico, el diagrama completo se incluye en el Anexo A, ésta también existe con la única diferencia que la empresa, su estrategia y las personas participantes de la Mesa Interna son otras, trayendo consecuentemente diferentes objetivos a la Mesa Externa.

He aquí entonces el problema. Ninguna de las mesas internas considera, generalmente, los objetivos de su homónima como parte de sus objetivos. Esta responsabilidad recae quizás sobre la empresa que vende, pero más allá de eso, al no considerarse mutuamente, el espacio para componer un acuerdo que garantice satisfacción para ambas partes es menor y a veces inexistente.



El negociador experimentado y hábil va más allá. Toma los objetivos que trae su contraparte a la mesa para a partir de ellos entender exactamente qué sucede y encontrar el camino para lograr un acuerdo. De esta forma este negociador trata siempre de conocer en profundidad a su par, ya sea dentro o fuera del ámbito laboral para ir detectando poco a poco los intereses o motivaciones que conforman sus objetivos personales. La herramienta por excelencia para lograr este conocimiento es el saber indagar con propiedad y en forma certera. Una vez logrado esto, sólo debe urgar inteligentemente para conocer en cada proceso de negociación los lineamientos que debe cumplir y que resultan de su Mesa Interna. Con el hábito y la experiencia que se logra con el tiempo, el negociador comenzará a tener mejores conocimientos del funcionamiento de la Mesa Interna de su par, para entender las posturas de sus integrantes y de la empresa en su totalidad.

De esta forma el negociador hábil podrá adquirir información vital para traer a su Mesa Interna y lograr de esta forma acuerdos internos que le aseguren el éxito y el acuerdo, induciendo los objetivos buscados por su Mesa Interna para satisfacer los resultantes de su par en la otra empresa y los deseos personales de su interlocutor.

En negociaciones con más de dos personas en la Mesa Externa, el proceso es similar pero se multiplica en función de la cantidad de Mesa Internas y negociadores participantes del proceso. En estos casos el dinamismo es tal que comienzan a haber interacciones cruzadas entre participantes (correlaciones) que son necesariamente

importantes de tener en cuenta dado que la satisfacción de una parte puede generar el efecto completamente opuesto en otras (correlaciones negativas).

Teniendo en cuenta todo lo expresado anteriormente, se presentará a continuación un caso que permitirá ejercitar estos conceptos. El mismo se encuentra dividido en cuatro partes:

Datos Generales – Describen datos sobre el ambiente, los participantes, el mercado y la situación en que se encuentra cada uno, y que son de dominio público para ambos.

Comprador – Explica con detalles la situación interna en la empresa del comprador, cómo se conforma su Mesa Interna y los lineamientos que se deberán cumplir. Se incluyen dos partes del Comprador, una con información de su mesa interna y otra sin su información.

Vendedor – En forma similar a la anterior explica con mayor detalle la situación en la empresa del vendedor. Lógicamente tampoco estos datos son de dominio público, es decir la otra parte los desconoce pero puede averiguarlos. Este es justamente el objetivo del ejercicio. Se incluyen dos partes del Vendedor, una con información de su mesa interna y otra sin su información. De esta forma cada uno podrá trabajar con su correspondiente contraparte y verificar la eficacia de las negociaciones considerando las Mesas Internas a través de los resultados obtenidos por cada grupo de negociadores.

Resolución – Un ejemplo de resolución que explica en cierta forma el desenlace del proceso y los conceptos practicados para darle al entrenador la información didáctica correspondiente.}

Con toda la información, se prevé una primera reunión vendedor / comprador para obtener los datos necesarios y preparar así un nuevo encuentro con la oferta a negociar entre las partes.

Por último cabe mencionar que el caso responde a una situación de negocios real sucedida en la Argentina hace unos años. Por razones de confidencialidad se cambiarán algunos nombres y se adaptarán algunos datos que no afectan a la resolución en sí del mismo.

4. Caso de Negociación - “Los Caballeros de la Mesa”

*“There is a real magic in enthusiasm,
it spells the difference between
mediocrity and accomplishment”
-Norman Vincent Peale*

4.1. Datos Generales

4.1.1. Entorno y Situación

Es Junio del 2000, la industria de las telecomunicaciones se encuentra gozando los beneficios del mayor crecimiento de toda la economía en la Argentina para ese año.

Durante los 90s las telecomunicaciones tuvieron un crecimiento anual aproximado del 20% función del crecimiento de la economía en su conjunto. En el año 2000 ya se observaba una incipiente recesión económica, no obstante existe una razón por la cual las telecomunicaciones mantienen su ímpetu: la desregulación de la industria.

La CNC (Comisión Nacional de Comunicaciones) cumpliría este año con el requisito, surgido en la privatización de la red nacional pública de telefonía fija, de desregular los servicios permitiendo que cualquier empresa acceda a la licencia necesaria para proveer los servicios de telefonía fija nacional e internacional, actualmente en manos de un duopolio conformado por Telefónica de España y Telecom (consorcio en manos de Stet France y Telecom Italia). De esta forma toda empresa con o sin experiencia en el ámbito podría proveer servicios de telefonía fija dentro del territorio de la República Argentina. La fecha clave, a partir de la cual entra en efecto esta desregulación total, es el 8 de Noviembre de 2000.

4.1.2. Mercado de Telefonía Fija

Como ya se vio, el mercado de la telefonía fija está en manos de dos empresas solamente. Existen actualmente 8.000.000 de líneas en todo el país, a un ritmo de crecimiento estimado de entre el 10 y el 20% anual para los próximos años. La explosión del uso de Internet promete crecimientos y operaciones altamente rentables para la industria del acceso telefónico a computadoras de todo el mundo. Poco han podido hacer hasta el momento dichas empresas incumbentes para frenar la futura competencia, no obstante continúan utilizando su lobby en la CNC para extender la fecha de desregulación que atenta contra los monopolios regionales que sostienen.

Actualmente el mercado de la telefonía fija representa una facturación anual de U\$S 2.500 millones aproximadamente y se estima un crecimiento aún más importante para los próximos años gracias al incremento de cybernautas en todo el país y al extensivo uso del Internet en las coporaciones y en las PyMES.

La facturación media por usuario se estima en U\$S 30 por mes y la inversión necesaria por línea (o usuario) asciende a los U\$S 400 aproximadamente. La tendencia en la industria indica que la facturación anual por usuario (ARPU – Annual Revenue per User) tiende a incrementarse severamente mientras que la inversión requerida por usuario tiende a disminuir a medida que aumenta la eficiencia y la innovación tecnológica.

Todo esto genera una masa crítica necesaria para que más de una empresa haya volcado sus ojos a este segmento del mercado y quiera dedicarse a la provisión de comunicaciones nacionales y/o internacionales. El último reporte económico sobre este tema ha dado evidencias que al menos 10 empresas, algunas ya existentes y otras conformadas especialmente para esto, se han echado claramente a la caza de clientes, comenzando las inversiones necesarias para proveer estos servicios en todo el país.

4.2. **El Comprador: Intuity Bell**

Intuity Bell inició operaciones en el país en 1994 como consecuencia de una decisión de invertir en Latinoamérica desde su casa matriz en USA. Desde un comienzo focalizó sus esfuerzos al mercado del Interior del país (es decir toda la Argentina excepto su capital, Buenos Aires, y sus alrededores, área metropolitana; región comunmente denominada AMBA) donde ofrecía servicios de comunicaciones inalámbricas de voz principalmente. Fueron los primeros en ofrecer este tipo de servicios en esta región y lograron captar un fuerte market share en las principales ciudades del interior del país y en las regiones agrícola/ganaderas más importantes. De esta forma con el tiempo fue creando un nombre y una posición más que respetada en el mercado que la veía como innovadora, primera en presentar las soluciones nuevas y sensible a las micro-economías regionales fuera del AMBA.

Desde USA, observando todas las características que su subsidiaria logró cosechar en 6 años, tomaron la decisión estratégica de convertir a Intuity Bell en un proveedor multiservicio ampliando su portafolio de productos a servicios de tipo fijo además del inalámbrico que exitosamente había mantenido hasta ahora. El próximo paso una vez captada cierta masa de clientes es saltar a la provisión de Internet y entrar en la nueva generación de las telecomunicaciones.

El asentamiento y crecimiento de Intuity Bell como tal fue facilitado en parte por su principal proveedor de equipamiento para sus redes, Arrows_Com. Gracias al aporte de financiación y equipamiento de Arrows_Com, Intuity Bell logró establecerse rápidamente en el país y alcanzar cierta ventaja competitiva y tecnológica frente a toda competencia posterior. Por otra parte, gracias a la iniciativa de Intuity Bell y a su crecimiento, Arrows_Com logró asentarse como un proveedor de equipos privilegiado en el mercado nacional con miras al crecimiento de su market share y a la diversificación en la venta de sus productos que hasta el momento eran principalmente de tecnología inalámbrica.

Todo da para pensar que este modelo de sociedad puede mantenerse también para este cambio de estrategia y jugada estratégica de Intuity Bell.

Desde sus inicios en 1994, Intuity Bell, ha logrado prácticamente duplicar su facturación y ganancias año a año, al tiempo que continuaba una estrategia de liderazgo tecnológico que requería de fuertes inversiones en tecnología para ofrecer nuevos y más variados servicios a sus clientes, como lo son sus servicios de tarjetas de prepago, email portable y servicio de mensajería digital. Todas estas inversiones en infraestructura han dejado algo débil su flujo de fondos dado que entre otras cosas también la morosidad se ha incrementado notoriamente en los últimos meses.

Como la mayoría de las industrias de este ramo, una vez decidida y distribuida la nueva estrategia corporativa y de marketing, ésta se convierte en diseños técnicos de red para proveer correctamente dichos servicios. Es el departamento de Ingeniería quien decide los requisitos técnicos que luego son enviados al departamento de Compras para que halle un acuerdo que satisfaga también los requisitos financieros y legales de la compañía.

Roberto Walsh, gerente de compras de Intuity Bell, es quien se encuentra analizando la información surgida de su última reunión con los responsables del proyecto y quien probablemente comience las negociaciones con los proveedores de equipamiento para hallar la mejor opción a sus necesidades corporativas. Roberto lleva varios años trabajando en el mismo puesto y es conocido por demandar grandes descuentos y de llevar adelante negociaciones en general complicadas.

Arrows

4.3. El Vendedor: Arrows_Com



Arrows_Com es una niña mimada de Wall Street, tal como lo describen muchos de los jorales en economía y finanzas. Durante la década del 90 en USA logró imponerse como líder en el mercado de la provisión de equipamiento tecnológico en telecomunicaciones. Actualmente se encuentra buscando penetración internacional para aprovechar las bondades de la globalización y por sobre todo para diversificar sus inversiones e incrementar su portafolio de clientes. Al momento, Arrows_Com, no solamente demostraba notables incrementos en facturación y ganancias sino que posee un flujo de fondos más que bueno.

En Argentina, logró instalarse y asentarse gracias a Intuity Bell a través de un acuerdo entre las casas matrices a pesar que actualmente todas las negociaciones suceden en el ámbito local. Arrows_Com sigue tratando con fuerzas de aumentar su market share con otros clientes y, si bien ha logrado renombrados éxitos, el 80% de su facturación aún proviene de Intuity Bell.

La experiencia de Arrows_Com en Argentina, se remonta principalmente a tecnología inalámbrica como la de Intuity Bell, por lo tanto una venta de equipamiento para tecnología fija significaría un éxito aún mayor a la venta en sí porque sentaría las bases para la captura de nuevos negocios tras la desregulación de mercado. Con este precedente su posición para ofrecerle este tipo de equipamiento a algunas de las otras 10 compañías interesadas en comenzar los servicios de telefonía fija, mejoraría notoriamente para lograr así la diversificación de clientes tan deseada.

La estructura local de Arrows_Com se restringe a un departamento de representación de ventas, con ejecutivos de cuenta principalmente dedicados a Intuity Bell; un departamento de operaciones para instalación y puesta en marcha de equipamiento y un último departamento de soporte de post-venta.

Lucio Flores, gerente de cuenta para Intuity Bell, es quien se encargará de llevar a buen puerto las negociaciones para la venta del equipamiento de telefonía fija. Lucio viene trabajando junto al departamento de Ingeniería de Intuity Bell las especificaciones técnicas necesarias que ya fueron trasladadas a manos de Roberto del área de compras.

Luego de la reunión de preventa, Lucio, prepara toda la información necesaria para realizar la primera reunión de negociación con Roberto en las oficinas de Intuity Bell.



*"The two most powerful warriors
are patience and time."*

-Leon Tolstoy

4.4. Comprador con Datos de la Mesa Interna: Intuity Bell

Ud es Roberto Walsh, la pesadilla de Arrows_Com. Hace años que trabaja con ellos logrando en más de una oportunidad descuentos más allá de los pedidos por su management y que le ha valido en más de una vez de premios y bonos especiales dado que su compensación variable depende principalmente del porcentaje de descuentos que logre obtener de los proveedores una vez que el Depto. de Ingeniería le cedió los requerimientos.

Meses atrás se realizó una teleconferencia con los directivos más altos de la casa matriz en USA donde mencionaban la decisión de convertir a Intuity Bell en un proveedor de multiservicios en Argentina. Esto significa cambiar completamente la cara de la empresa y representa un paso muy importante para el futuro de la compañía muy observada por accionistas poco confiados.

Javier González, gerente de departamento de Ingeniería, le hizo llegar los requerimientos técnicos y de productos necesarios junto a las propuestas de 3 proveedores de equipamientos, entre ellas está la de sus conocidos pares de Arrows_Com. Todas las propuestas que Ud recibió de Ingeniería rondan aproximadamente en el mismo monto. Inmediatamente se encargó de conformar un grupo de trabajo para discutir sobre los puntos más importantes a considerar para su próxima reunión con Arrows_Com, primer proveedor con quien se junta. El grupo está conformado de la siguiente forma:

Roberto Walsh	Depto. Compras
Javier González	Depto. Ingeniería
Ricardo Franco	Depto. Legales
José Linares	Depto. Marketing
Ramón Mosca	Depto. Finanzas
<u>Grupo Intuity Bell</u>	

A continuación se transcriben algunas de las citas más importantes resultantes de la reunión:

"Técnicamente estamos en condiciones de afirmar que cualquiera de las tres propuestas cumplen lo que estamos necesitando para proveer el servicio de telefonía fija, no obstante sería mucho más sencillo continuar con los equipos de Arrows dado que ya los conocemos y no sería necesario re-entrenar a todos los ingenieros..."- Javier

"Es fundamental que comencemos a dar servicios de telefonía fija para Diciembre. La competencia están mucho más adelantados que nosotros y un retraso en el servicio tiraría por la borda toda la estrategia corporativa..."- José

“Si queremos dar servicios de telefonía fija en Diciembre, deberíamos cerrar el acuerdo con el proveedor inmediatamente, de lo contrario no llegaremos a tiempo.”- Javier

“Sólo tenemos U\$S 700.000 disponibles para comenzar este proyecto para este año dado que Javier no lo había presupuestado a principios de año, de hecho quizás quieras previsionarlo para el 2001...”- Ramón

“Debemos tener presente que existe actualmente un contrato de financiación y provisión muy favorable para nosotros con Arrows_Com que vence recién en el 2003 y por lo que veo ninguna de las otras propuestas siquiera se le acerca en beneficios...”- Ricardo

“... es cierto, además el costo de financiación es excelente.”- Ramón

Como conclusión acordaron tratar de cerrar inmediatamente un acuerdo con Arrows_Com preferentemente dado que los beneficios son muchísimos más en cantidad y calidad que con cualquier otro. Por otra parte Ud., los conoce bien y sabiendo que un éxito en este acuerdo le representaría no sólo beneficios económicos al conseguir descuentos sino de prestigio debido a la seriedad con que la sede matriz está impulsando esta estrategia a nivel internacional. La propuesta de Arrows_Com es la siguiente:

Opción	Descuento y Precio de Lista
Equipo para 5500 líneas	50% U\$S 1.500.000
Equipo para 4500 líneas	40% U\$S 1.300.000
Equipo para 3500 líneas	25% U\$S 1.200.000
Instalado para Noviembre de 2000	

Los Equipos son escalables entre ellos pagándose la diferencia correspondientes para alcanzar dicha capacidad de líneas. Según la estrategia de marketing es necesario contar con 3500 líneas instaladas para Diciembre y 5500 en total para fines del 2001. Por otra parte, si bien sabe que deberá negociar hábilmente para lograr satisfacer a todos, se regocija de saber que Ramón es quien se encarga de este proyecto porque si fuese su compañero Juan Oro, él no cedería hasta lograr descuentos del orden del 60% para cualquiera de las capacidades cotizadas.

En una hora estará recibiendo a Lucio de Arrows_Com y deberá tratar de acordar con él lo antes posible. Su futuro y su compensación se encuentran muy ligados a esto.



*"The two most powerful warriors
are patience and time."
-Leon Tolstoy*

4.5. Comprador: Intuity Bell

Ud. es Roberto Walsh, la pesadilla de Arrows_Com. Hace años que trabaja con ellos logrando en más de una oportunidad descuentos más allá de los pedidos por su management y que le ha valido en más de una vez de premios y bonos especiales dado que su compensación variable depende principalmente del porcentaje de descuentos que logre obtener de los proveedores una vez que el Depto. de Ingeniería le cedió los requerimientos.

Meses atrás se realizó una tele conferencia con los directivos más altos de la casa matriz en USA donde mencionaban la decisión de convertir a Intuity Bell en un proveedor de multiservicios en Argentina. Esto significa cambiar completamente la cara de la empresa y representa un paso muy importante para el futuro de la compañía muy observada por accionistas poco confiados.

Javier González, gerente de departamento de Ingeniería, le hizo llegar los requerimientos técnicos y de productos necesarios junto a las propuestas de 3 proveedores de equipamientos, entre ellas está la de sus conocidos pares de Arrows_Com. Todas las propuestas que Ud recibió de Ingeniería rondan aproximadamente en el mismo monto.

Preferentemente, dado que los beneficios son muchísimos más en cantidad y calidad que con cualquier otro, se busca un acuerdo con Arrows_Com. Por otra parte Ud, los conoce bien y sabiendo que un éxito en este acuerdo le representaría no sólo beneficios económicos al conseguir descuentos sino de prestigio debido a la seriedad con que la sede matriz está impulsando esta estrategia a nivel internacional. La propuesta de Arrows_Com es la siguiente:

Opción	Descuento y Precio de Lista
Equipo para 5500 líneas	50% U\$S 1.500.000
Equipo para 4500 líneas	40% U\$S 1.300.000
Equipo para 3500 líneas	25% U\$S 1.200.000
Instalado para Noviembre de 2000	

Los Equipos son escalables entre ellos pagándose la diferencia correspondientes para alcanzar dicha capacidad de líneas. Según la estrategia de marketing es necesario



contar con 3500 líneas instaladas para Diciembre y 5500 en total para fines del 2001. Por otra parte Finanzas tiene disponibles \$ 700,000 para este proyecto durante este año.

En una hora estará recibiendo a Lucio de Arrows_Com y deberá tratar de acordar con él lo antes posible. Su futuro y su compensación se encuentra muy ligado a esto.



*“Somos los únicos dueños
de las palabras que no decimos
y esclavos de aquellas que decimos.”
-Séneca*

4.6. Vendedor con Datos de la Mesa Interna: Arrows_Com

Ud es Lucio Flores, gerente de cuenta para Intuity Bell. Hace ya varios años que mantiene la relación comercial con ellos y considera que esta es una oportunidad fundamental para crear por fin un equipo de ventas con más recursos locales para atender las necesidades de Intuity Bell. Además esto le valdría un ascenso y la posibilidad de crecer dentro de una empresa exitosa como Arrows_Com.

Viene trabajando junto a Javier, gerente de Ingeniería de Intuity Bell, hace varias semanas coordinando los esfuerzos para presentarle una solución técnica que lo satisfaga y además le permita una diferenciación de su competencia. Por los comentarios que recibió de Javier, cree que técnicamente se encuentra muy bien posicionado para llevarse el negocio. También sabe que hace ya varios años que vienen trabajando con este cliente, que existe un acuerdo de provisión y financiación más que interesante dadas las condiciones actuales, pero es consciente que la competencia sería capaz de cualquier cosa con tal de comenzar a trabajar con una empresa con el prestigio de Intuity Bell a la que ha podido mantener cautiva durante 6 años.

Sabe que Intuity Bell ha estado teniendo ciertos inconvenientes en su disponibilidad de dinero para proyectos, y que su departamento de finanzas está compuesto por dos personas cuya decisión pesa bastante en estos tiempos:

Juan Oro	<i>Tiene una postura muy dura respecto a los precios de lista cree que los descuentos de Arrows son pequeños y suele frenar las negociaciones de Compras hasta tanto se sienta cómodo con el precio final.</i>
Ramón Mosca	<i>Es un tanto más relajado con los descuentos pero muy firme en cuanto al dinero disponible por año (según presupuestos e independientemente de la financiación que pudiese haber).</i>
<u>Depto. Finanzas - Intuity Bell</u>	

Previo reunirse con Roberto Walsh de Intuity Bell, decide juntar a todas aquellas personas involucradas en este proyecto:

Lucio Flores	Gerente de Ventas
Eric Moe	Director Regional de Ventas
Leandro Mores	Depto. de Producto
Eduardo Otto	Depto. de Seguimiento e Implementación de Proyectos
Lito Paint	Depto. Finanzas
<u>Grupo Arrows Com</u>	

De dicha reunión pudo sacar los siguientes comentarios:

“Debemos ganar este negocio con Intuity Bell, de esta forma podremos demostrar una base instalada para acceder a otros negocios con las nuevas empresas en formación y lograr un mayor market share...” – Eric

“Estamos presentando precios muy competitivos incluso para una competencia agresiva, es mi último precio y son los máximos descuentos que pueda otorgar... lo lamento.”-Leandro

“Si queremos que esta red se encuentre funcionando para Diciembre deberíamos estar encargando los equipos en dos semanas como máximo, de lo contrario no podremos llegar a cumplir con lo que el cliente desea...” - Eduardo

“La empresa se encuentra muy bien financieramente, no obstante a fin de mes termina el trimestre y debemos mandar los resultados por ventas a USA, estamos U\$S 500.000 por debajo del objetivo, es fundamental por el bien de todos que lleguemos...”- Lito

Leandro siempre mantiene el mismo argumento, no obstante ya ha logrado a través de su jefe Eric que modifique su actitud, no obstante una disminución en el precio muy por debajo de la competencia podría oscurecer un poco el éxito de la venta en sí y asentar antecedentes peligrosos ante futuros negocios con Intuity Bell.

Ud sabe que Roberto será un hueso difícil de roer, pero ya ha negociado con él y sabe que puede lograr un acuerdo que deje a todos contentos. La oferta que presentó al momento es la siguiente:

Opción	Descuento y Precio de Lista
Equipo para 5500 líneas	50% U\$S 1.500.000
Equipo para 4500 líneas	40% U\$S 1.300.000
Equipo para 3500 líneas	25% U\$S 1.200.000
Instalado para Noviembre de 2000	



Los Equipos son escalables entre ellos pagándose la diferencia correspondientes para alcanzar dicha capacidad de líneas. Según la estrategia de marketing de Intuity Bell, es necesario contar con 3500 líneas instaladas para Diciembre y 5500 en total para fines del 2001.

En una hora estará visitando a Roberto y deberá tratar de acordar con él lo antes posible. Su futuro económico y profesional se encuentra muy ligado a esto.



*“Somos los únicos dueños
de las palabras que no decimos
y esclavos de aquellas que decimos.”
-Séneca*

4.7. Vendedor: Arrows_Com

Ud es Lucio Flores, gerente de cuenta para Intuity Bell. Hace ya varios años que mantiene la relación comercial con ellos y considera que esta es una oportunidad fundamental para crear por fin un equipo de ventas con más recursos locales para atender las necesidades de Intuity Bell. Además esto le valdría un ascenso y la posibilidad de crecer dentro de una empresa exitosa como Arrows_Com.

Viene trabajando junto a Javier, gerente de Ingeniería de Intuity Bell, hace varias semanas coordinando los esfuerzos para presentarle una solución técnica que lo satisfaga y además le permita una diferenciación de su competencia. Por los comentarios que recibió de Javier, cree que técnicamente se encuentra muy bien posicionado para llevarse el negocio. También sabe que hace ya varios años que vienen trabajando con este cliente, que existe un acuerdo de provisión y financiación más que interesante dadas las condiciones actuales, pero es consciente que la competencia sería capaz de cualquier cosa con tal de comenzar a trabajar con una empresa con el prestigio de Intuity Bell a la que ha podido mantener cautiva durante 6 años.

Ud sabe que Roberto será un hueso difícil de roer, pero ya ha negociado con él y sabe que puede lograr un acuerdo que deje a todos contentos. La oferta que presentó al momento es la siguiente:

Opción	Descuento y Precio de Lista
Equipo para 5500 líneas	50% U\$S 1.500.000
Equipo para 4500 líneas	40% U\$S 1.300.000
Equipo para 3500 líneas	25% U\$S 1.200.000
Instalado para Noviembre de 2000	

Los Equipos son escalables entre ellos pagándose la diferencia correspondientes para alcanzar dicha capacidad de líneas. Según la estrategia de marketing de Intuity Bell, es necesario contar con 3500 líneas instaladas para Diciembre y 5500 en total para fines del 2001. Los descuentos otorgados hasta el momento son los mayores en la historia de la relación, Arrows no quiere asentar precedentes con precios tan bajos no obstante existe la posibilidad de analizar mayores descuentos si son correctamente justificados y aseguran el negocio.



En una hora estará visitando a Roberto y deberá tratar de acordar con él lo antes posible. Su futuro económico y profesional se encuentra muy ligado a esto.

5. Resolución y Notas Didácticas del Caso

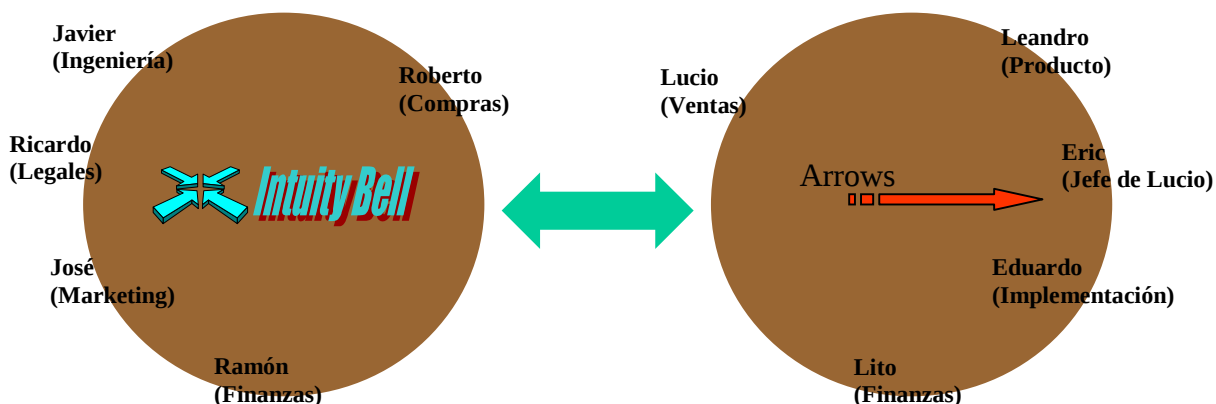
‘Error is just as important a condition of life’s progress as truth.’
-Carl Jung

Como se había adelantado el caso representa una situación real de negocios sucedida durante el año 2000, donde se utilizaron nombres de fantasía para no incurrir en infidencias que atenten contra la confidencialidad.

Los datos generales del caso tiene como única finalidad presentar a los actores y fundamentalmente mostrar el panorama de mercado. En el mercado de las telecomunicaciones pre-desregulación, todos los proveedores de servicios observaban un mercado con un crecimiento más que prometedor donde un buen y rápido posicionamiento les permitía asegurarse un futuro de ganancias prometedor. Al mismo tiempo los empleados locales de dichas empresas quería lograr de la subsidiaria local un ejemplo de éxito que los posicione como líderes en la región y centralizar desde la Argentina muchos de los departamentos de las otras subsidiarias de Latinoamérica.

En los proveedores de equipos de telecomunicaciones sucedía exactamente lo mismo con la salvedad que al introducir más equipamiento y al desregularse el mercado veían la posibilidad de aumentar su market share para lograr un volumen de ventas que le asegure mayores ganancias gracias a economías de escala.

Toda esta información era de carácter público y surgía principalmente de los reportes de mercado publicados por consultoras y revistas del ramo. A continuación se presenta información reservada para el comprador (Intuity Bell) y para el vendedor (Arrows_Com) solamente en dos versiones considerando su mesa interna y sin su consideración. La información surgida de las Mesas de Negociación Internas de cada una de las empresas muestra que cada participante de dichas mesas tiene una posición e impulsores que determinan su conducta. Los participantes de las mesas son:



Como en toda situación real participan muchas personas en una negociación entre dos empresas a pesar que són sólo dos los voceros del negocio resultante. Se trató de buscar simplicidad para evitar confusiones, por tal razón se buscaron nombres que comiencen con R o J para Intuity Bell y con E o L para Arrows_Com. Tal como sucede con todo negocio real cada uno de los participantes no está del todo visible para los negociadores de las otras empresas, pero sí está presente su influencia y expectativas ante los negociadores. En otras palabras tanto Roberto como Lucio son quienes negocian y acordarán cerrar o no trato entre ellos, pero representan los deseos y expectativas de cada uno de los participantes de las Mesas Internas de cada lado. Por otra parte también se incluye el caso sin los datos de dichas mesas para que el docente pueda comparar los resultados obtenidos de los dos grupos de negociadores (con datos de la Mesa Interna y sin dichos datos) y observar la eficacia de los acuerdos alcanzados.

A continuación se presenta un resumen de las características de cada participante en las Mesas Internas:

			
Javier (Ingeniería)	- Busca simplificar su trabajo a futuro, prefiere mantener a Arrows como proveedor antes de aprender una nueva tecnología. No obstante quiere comenzar cuanto antes para no tener problemas de tiempo en el futuro.	Leandro (Producto)	- A cargo de aprobar los precios a presentar, siempre cree que Intuity Bell aprovecha su condición de mayor cliente para disminuir precios. Responde a lineamientos corporativos respecto a políticas de precios pero que suelen hacer excepciones ante pedidos expresos de Eric.
Ricardo (Legales)	- Tiene una posición similar a Javier, además ninguna de la competencia ha logrado mejorar las condiciones que ofrece Arrows_Com.	Eric (Director de Ventas)	- Es un impulsador de presión por tiempo y por cerrar el caso. El rol de Eric, tal como sucede en la realidad, es de la persona en búsqueda de resultados pronto para cumplir cuotas de ventas y mostrar resultados a futuro.
José (Marketing)	- Representa la voz corporativa de la compañía y un impulsador de presión por resolver las negociaciones lo antes posible, no tiene una preferencia de proveedor sólo quiere que se resuelva rápido.	Eduardo (Implementación)	- Tal como sucede con José pero al revés, sólo quiere que si hay negocio se resuelva pronto para evitarse problemas futuros. Cómo se resuelve es indiferente para él.
Ramón (Finanzas)	- Se inclina levemente por Arrows_Com pero tiene una posición severa respecto al compromiso de dinero para este año. Está más preocupado por el flujo de fondos que por el precio total de la compra (a diferencia de su par José Oro).	Lito (Finanzas)	- Es abierto a recomendaciones y a soluciones creativas para que el negocio se cierre, no obstante al igual que Eric es un impulsador de presión para Lucio para que el negocio se cierre inmediatamente.

Se observa que cada uno de los participantes es un impulsador de actitudes sobre el negociador, función de sus deseos personales y por las decisiones o posiciones corporativas de cada empresa. El fondo de color determina dónde el negociador de cada empresa debe focalizar su atención para llegar a buen puerto, verde significa la falta de problemas, amarillo la fuente de presión por tiempo o por resultado según sea el caso y rojo el punto crítico que evita que pueda cerrarse hoy un acuerdo con la otra parte. Obviamente esto no se conoce hasta tanto las partes se hayan reunido al menos una vez para indagar sobre las dificultades y recaudar la información necesaria. Es un deber de

Roberto y Lucio detectar dichas características en las negociaciones que suceden a espaldas de su interlocutor.

¿Qué debería detectar Lucio de Arrows_Com?

En la Mesa Interna de Intuity se observa a Javier y Ricardo quienes no resultan un problema para el acuerdo con Arrows_Com, es más impulsan su aval hacia ellos. Ambos cumplen el Rol de “aliados” en la campaña de ventas de Lucio, no obstante es trabajo de éste último identificarlos como tales para focalizarse en otros aspectos. José es una fuente de presión por tiempo y por conseguir un acuerdo de manera inmediata. Si bien es indiferente ante tener a Arrows como proveedor o no, puede resultar una excelente herramienta para Lucio para lograr un acuerdo rápidamente dado que dirige de alguna manera el comportamiento de compra de Roberto. Como se observa, el punto en discusión es la postura de Ramón quien asevera que independientemente del precio real del acuerdo él no puede destinar más de U\$S 700.000 para este año para el proyecto lo cual limita por U\$S 500.000 (casi el doble) el espacio de maniobra y de acuerdo. Por último también participan de la negociación los intereses personales de Roberto por obtener el mejor descuento adicional que pueda de su proveedor.

¿Qué debería detectar Roberto de Intuity Bell?

Por otra parte, Roberto debería tratar de indagar sobre las negociaciones que suceden dentro del proveedor y detectar las características de cada uno de los participantes a su Mesa Interna. De esta forma podría detectar que Leandro es la voz de la corporación en todo el acuerdo defendiendo la baja indiscriminada de precios y poniendo barreras al acuerdo por esa vía obligando a los participantes del caso a trabajar en sus actividades de indagación. Que tanto Eric como Eduardo son fuente de presión por llevar a un acuerdo inmediatamente debido a la necesidad de comenzar cuanto antes para cumplir con los tiempos de Intuity Bell, en este caso José y Leandro son aliados sin saberlo, y para cumplir con las cuotas de venta a través de la cual miden tanto a Lucio como a su jefe Eric. Quien otorga espacio para maniobrar es Lito dejando la puerta abierta hacia la creatividad a la hora de considerar los flujos de caja dado que entre otras cosas también está motivado para alcanzar un acuerdo lo antes posible.

¿Cómo se debería aplicar el caso como herramienta didáctica?

El caso induce a la aplicación de herramientas como la indagación y la observación de las mesas internas de cada parte. A tal fin, y a los efectos de contrastar la eficacia de los resultados, se presentan los datos para cada parte en dos versiones: con los datos de las mesas internas de cada empresa y sin ellos. El entrenador deberá previamente dividir la clase en dos partes que negociarán entre ellos. Una mitad hará el práctico con los datos de las mesas internas de su empresa y la otra mitad sin los mismos. En cada parte a su vez se dividirán en aquellos compradores y vendedores que deberán preparar el caso para la negociación de a pares.

Preparados los equipos y repartidos los casos, cada vendedor se juntará con su correspondiente comprador para negociar durante 20 minutos y alcanzar, o no, una resolución que satisfaga a ambas partes.

Posteriormente el entrenador juntará a la totalidad de la clase y les expondrá el siguiente cuadro:

Comprador – Ricardo de Intuity	Vendedor – Lucio de Arrows
Lucio comprometido a mostrar resultados en forma urgente a sus superiores.	Arrows es la mejor solución técnica.
Apuro por cerrar acuerdo.	Apuro por cerrar acuerdo.
Arrows no tiene problemas de cash para alargar pagos.	Limitaciones de cash para el 2000.
Marketing está apurado por acordar inmediatamente.	Ricardo de Intuity está presionado para cerrar con Arrows a la brevedad.
El precio es probablemente un problema para Lucio, no puede bajarlo mucho.	El precio no es un problema tan grave para Ricardo, depende mucho más del cash disponible.

Así, contará entre la clase cuántos fueron capaces de detectar estos datos, fundamentales para mejorar la calidad del acuerdo, distinguiendo entre aquellos de los afirmativos si pertenecían al grupo con la totalidad de la información o no. La función del entrenador en esta práctica es mostrar cómo considerando las mesas interiores de cada parte e indagando correctamente, la calidad y el tipo de acuerdo. A continuación se analizarán algunas de las soluciones que pueden desencadenar un acuerdo entre las partes.

Entonces, si los participantes logran indagar correctamente para observar las características resultantes de las Mesas Internas de Negociación, podrán visualizar que existe una empatía y sinergia muy importante para llegar a un acuerdo entre ambas y que solamente debe trabajarse en la forma en que se satisface a los interlocutores de cada empresa y los participantes de las Mesas Internas. Si bien la forma en que se llega a un acuerdo no es la función primera de este caso, dado que lo buscado es principalmente ejercitar la indagación y la visión más allá de la Mesa Externa de negociación entre dos empresas, se presentará a continuación ejemplos de resolución para alcanzar acuerdos. Como se sabe, el lugar y las formas de acuerdo posible son infinitas:

Una posibilidad es la compra del Equipo de 3500 líneas con el descuento del Equipo para 5500 comprometiéndose al pago de la diferencia al año siguiente si en efecto no se llega a dicho volumen de líneas o del equivalente restante;

Idem con el Equipo para 4500 líneas a pesar de ser un poco mayor para lo requerido por Intuity Bell para este año;

Lograr un descuento adicional del 6% por el Equipo de 4500 líneas o del 16% por el de 3500 líneas; etc.

Lógicamente las dos primeras opciones presentadas son más eficientes porque permiten utilizar un espacio de adaptación de las ofertas permitido por Arrows_Com,



como es el flujo de caja, satisfaciendo las limitaciones de Intuity Bell. Además tanto Lucio como Eric podrían mostrar una venta mayor en volumen, aunque escalonada, que les asegura ingresos al año siguiente.

6. Conclusiones

‘Character is higher than intellect. A great soul will be strong to live as well as think.’
-Ralph Waldo Emerson

Las tres mesas de la negociación guían conceptualmente casi la totalidad de los negocios que se suceden en la actualidad. No existen negociadores solitarios en los que a negocios corporativos significan, siempre hay un interlocutor y demás participantes internos a cada empresa que fijan desde requisitos de compra, hasta disponibilidad de fondos y precios mínimos posibles para llegar a un acuerdo.

Los compradores deberán tener la visión necesaria para detectar cuándo un descuento es factible o si conviene entonces una flexibilización en la forma de pago, por ejemplo. Pero todo eso, si bien puede surgir de la boca del vendedor, se elabora y determina puertas adentro del proveedor. Lo mismo sucede al revés para el vendedor, éste debe saber detectar cuándo un pedido de descuento es un requisito exclusivo para el cierre de un acuerdo o sólo es una búsqueda de satisfacción personal del comprador. También deberá detectar por dónde pasan las necesidades principales de un acuerdo, si son por precio, por tiempo, por formas de pago, por tecnología, etc.

La única forma de llegar a alcanzar tal nivel de información y conciencia en una negociación es a través del ejercicio y perfeccionamiento constante de la capacidad de indagar al otro, de conocer sus características personales y las de aquellos que participan en las negociaciones internas con su interlocutor, de las estructuras y procedimientos corporativos, formas de compensación, etc. Todo esto se logra con la experiencia y con el tiempo en la creación de una relación profesional y franca con su interlocutor.

El caso presentado ejemplifica una situación donde el desconocimiento de los impulsores y fuentes de presión de la otra parte podría llevar el acuerdo al fracaso o a presionar más allá de lo necesario a los participantes de las mesas para alcanzar un acuerdo. Podrá también compararse la calidad del acuerdo alcanzado entre el grupo de negociadores con los datos de las Mesas Internas y sin los mismos.

Una correcta comprensión de los intereses y las limitaciones en juego a través de la indagación, permite a los participantes a alcanzar niveles de acuerdo de mucha mejor calidad y satisfacción para todos.

No todo lo presentado por los negociadores de una empresa son verdades ni situaciones reales. De hecho no es su trabajo la comunicación o externalización de las situaciones internas de su empresa. Pero sí lo es la correcta observación e interpretación de todo lo que sucede más allá de dicha comunicación, porque sus correcto entendimiento es un camino asegurado al éxito de los acuerdos entre empresas. Es importante para todo aquél cumpliendo un rol de negociador aprender esta forma de comunicarse, de interpretar un nuevo lenguaje que va más allá de las palabras y que comprende el conocimiento y las motivaciones de las personas que conforman las Mesas Internas y de la cultura de cada organización.

7. Notas Finales: Qué hay más allá?

“Jamás pienso en el futuro porque inevitablemente llega demasiado pronto.”
-Albert Einstein

Lo sorprendente del tema que se ha tratado precedentemente es la cantidad de preguntas e interrogantes que surgen ahora con esta nueva visión de las negociaciones corporativas. De la concientización en los participantes de las negociaciones, los distintos e imprevisibles intereses en juego y cómo una buena preparación, indagación y observación de la otra parte lleva indefectiblemente a incrementar notoriamente la calidad de los acuerdos posibles, como así también la cantidad de posibilidades al aumentar las dimensiones o planos donde se puede negociar.

Lo presentado hasta ahora es sólo la punta del ovillo, explica un fenómeno, demuestra experimentalmente que existe evidencia para observar dicho fenómeno en prácticamente todas las negociaciones, especialmente las corporativas. No obstante lo más difícil queda aún pendiente, la confección de un modelo que de forma sistemática y estandarizada permita realizar una indagación correcta y permita también obtener toda la información necesaria para ampliar las dimensiones de la negociación, conocer las mesas en juego y obtener un acuerdo eficiente.

Ahora bien, el primer interrogante que surge: ¿las corporaciones se auto-conocen realmente? Es decir, aquél que deba salir a negociar con terceros posee un conocimiento exhaustivo y claro de los intereses que representa, de las individualidades que conforman el conjunto de su mesa interna. ¿Saben las empresas lo que quieren?. Como se presentó anteriormente la mayoría de las corporaciones son sólo un conjunto de individuos con deseos personales y que muy frecuentemente no logran mantener una postura clara, concisa y directa que le permita a su representante negociar con sabiduría.

En este punto, salen a la luz los inmortales estudios de Sun-tzu sobre las batallas y la guerra, a continuación se traducen dos extractos⁷:

“...Es imposible pensar en comenzar una batalla sin poseer un claro y detallado conocimiento del número y de las características de las tropas propias, de sus ventajas y sobre todo de sus puntos vulnerables...”

“...El medio que permitió a los generales sabios y sagaces mover y conquistar a otros, logrando éxitos transmitidos entre generaciones, fue el conocimiento previo.(...)”

El conocimiento previo, no puede lograrse de fantasmas y espíritus, inferidos por fenómenos naturales ni proyectados por mensajes divinos, debe ser obtenido de hombres inmersos en dicho conocimiento de la situación real del enemigo...”⁸

⁷ El texto original en inglés es el siguiente:

“No battle shall be started without proper clear and detailed knowledge of the own army, number and conditions, of its advantages and vulnerabilities. (...) The means by which enlightened rulers and sagacious generals moved and conquered others, that their achievements surpassed the masses, was advanced knowledge. (...) Advanced knowledge cannot be gained from ghosts and spirits, inferred from phenomena, or projected from the measures of Heaven, but must be gained from men for it is the knowledge of the enemy’s true situation...”

Es irónico que algo tan antiguo, escrito para la guerra, pueda ser considerado a la hora de hacer negocios y hallar el acuerdo que mejor se adapte para ambas partes.

Entonces, el segundo interrogante que nos surge es: ¿Conocen las corporaciones realmente con quienes negocian? Lo cual nos lleva a una pregunta mucho más mágica aún: ¿Se podrá crear una herramienta, cuestionario, sistema informático, etc que permita a las corporaciones actualizar sistemáticamente el conocimiento de sus contrapartes, de las mesas externas? Es interesante que este tipo de cuestionamientos no guíe lentamente a una pregunta que probablemente se esté evitando en el mundo corporativo: **la función de Marketing**.

Todos sabemos que Marketing es quien se encarga de observar las necesidades de los clientes y llevarlos dentro de la empresa para adaptar los productos y procesos para satisfacerlos mejor. También realizan un estudio de sus preferencias, de sus hábitos para realizar una comunicación y una publicidad efectiva. Ahora bien, quién debería encargarse del conocimiento interno de la compañía en sus procesos de decisión, en la actualización de los intereses en juego y de las personas involucradas.

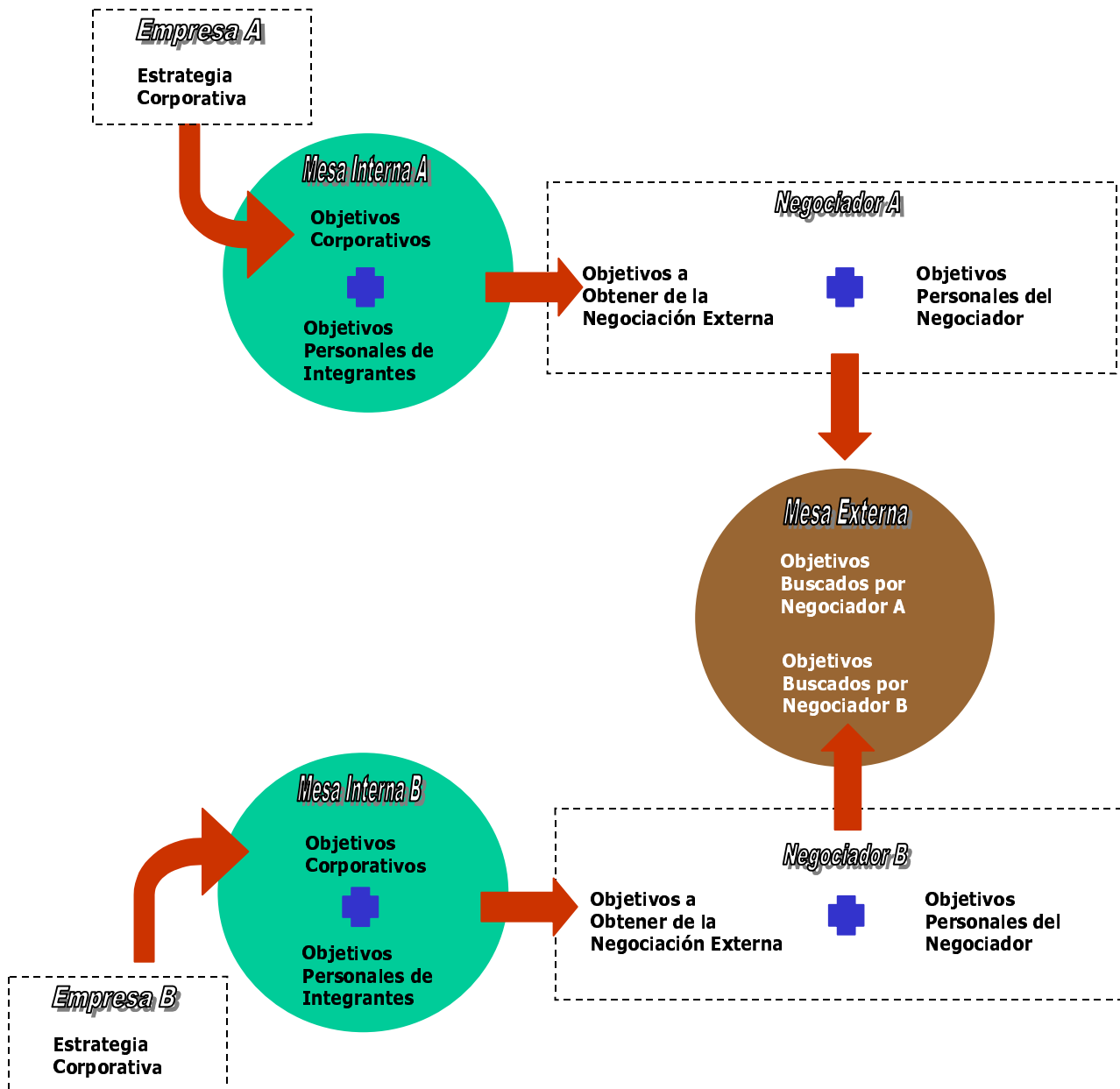
Así se llega al tercer interrogante: ¿La definición del marketing mix es coherente desde el punto de vista de la negociación? ¿Toda la información de las mesas externas no debería formar del marketing mix? Si lo expuesto en este trabajo permite que la venta se efectúe de forma más eficiente alcanzando un mejor acuerdo, entonces la información necesaria para ello debería ser considerada en el marketing mix. Actualmente la experiencia muestra que este tipo de actividades de indagación la realiza Ventas solamente, cuando quizás otro departamento debiera encargarse del mantenimiento y actualización de dicha información para asistir en los procesos de ventas. Algunas empresas han incursionado en este ámbito creando el departamento de Inteligencia Competitiva (CI – Competitive Intelligence) pero en general están demasiado orientadas al estudio y análisis de la competencia y, en su mayoría a raíz de la crisis económica mundial de estos tiempos, fueron uno de los primeros departamentos en ser suprimidos o racionalizados anulando su poder efectivo.

Aún mas preguntas empiezan a surgir: ¿Cómo juega el tiempo para cada parte negociadora? ¿Cuánto es el tiempo óptimo que debemos dejar pasar para que nuestra contraparte medite la última propuesta? ¿Se puede llevar a cabo una negociación cuando generamos rechazo a nuestro interlocutor? ¿Cómo se manejan los problemas de piel? ¿Puede la generación de alternativas, para determinados entornos, dificultar la concreción de un acuerdo en lugar de facilitarlo?

Sería interesante que a raíz de un análisis como el presentado precedentemente y a los interrogantes que el mismo genera, surja un análisis de clientes estandarizado y constante en el tiempo que permita a los negociadores inferir rápidamente los intereses corporativos en juego y las intenciones de sus acciones que junto al conocimiento surgido de la relación interpersonal con Ventas permita presentar alternativas a los acuerdos para que el mismo sea lo más eficiente posible para ambas partes.

⁸ Sun-tzu, The Art of War. Barnes & Noble Books. 1994. Pág. 231.

8. Anexo A



9. Bibliografía

- *Manuel Dasi, Fernando de / Martinez-Vilanova Martinez, Rafael - Técnicas de Negociación, Un método práctico. ESIC Editorial, Madrid, España. 2000.*
- *Opi, Juan Manuel – Técnicas de Negociación Transaccional, Psicología de la venta a través del análisis transaccional. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España. 1999.*
- *Kritek, Phyllis Beck - La Negociación en una Mesa Despareja, Un abordaje práctico para trabajar con las diferencias y la diversidad. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina. 1998*