



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: Técnicas de Negociación y su incidencia en el
Volumen de Ventas en la empresa CONFIGRAN CÍA.
LTDA., de la ciudad de Ambato.**

Autor: Juan Pablo Torres Ruiz

Tutor: Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera

AMBATO - ECUADOR
Noviembre - 2015



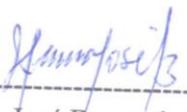
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera

CERTIFICA:

Que el presente proyecto ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

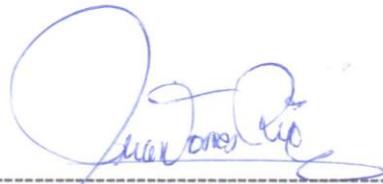
Ambato, 25 de agosto de 2015



Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera
C.I.1102481148
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Juan Pablo Torres Ruiz, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



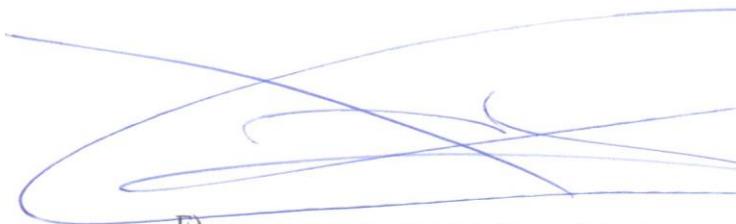
Juan Pablo Torres Ruiz
C.I. 1804156162
AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



f) -----
Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda
C.I. 0500972369
CALIFICADOR



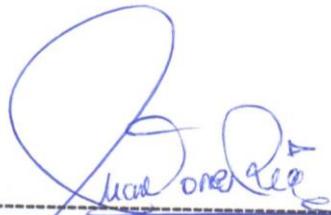
F) -----
Ing. William Franklin Ortiz Paredes
C.I.1803469749

Ambato, 11 de Noviembre de 2015

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Juan Pablo Torres Ruiz
C.I. 1804156162
Autor

DEDICATORIA

A mis padres y mi esposa Consuelo Sánchez, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Su cariño, comprensión y paciente espera para que pudiera terminar el grado son evidencia de su gran amor. ¡Gracias!

Juan Pablo

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios, a mis docentes de la Universidad y a mis compañeros de aula , por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo paciencia.

Juan Pablo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁGS.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico	7
1.2.3. Prognosis	8
1.2.4. Formulación del problema	8
1.2.5. Preguntas directrices	8
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. Objetivo general	10
1.4.2. Objetivos específicos	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14

2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
CAPÍTULO III.....		38
METODOLOGÍA		38
3.1.	ENFOQUE INVESTIGATIVO	38
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	43
3.6.	PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
3.7.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	45
3.8.	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	46
CAPÍTULO IV.....		48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		48
4.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
4.2.	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	48
4.2.1.	Verificación de la hipótesis.....	63
4.2.1.1.	Método lógico	63
4.2.1.2.	Método matemático.....	63
4.2.1.3.	Método estadístico	63
CAPÍTULO V		67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		67
5.1.	CONCLUSIONES	67
5.2.	RECOMENDACIONES	68
CAPÍTULO VI.....		70
PROPUESTA.....		70
6.1.	DATOS INFORMATIVOS	70
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	71
6.3.	JUSTIFICACIÓN	72
6.4.	OBJETIVOS	73
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	73
6.6.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA	74
6.7.	METODOLOGÍA. PLAN DEL MODELO OPERATIVO	80

MANUAL DE NEGOCIACIÓN	81
PARTE 1. CONOCIMIENTO DE LA NEGOCIACIÓN.....	81
PARTE 2. FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA NEGOCIACIÓN.....	88
PARTE 3. COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN	92
PARTE 4. . MOTIVACIÓN Y NEGOCIACIÓN.....	102
PARTE 5. TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE UN BUEN NEGOCIADOR	110
APLICACIONES DE NEGOCIACIÓN EN LA EMPRESA CONFIGRAN CÍA. LTDA. 117	
PLANTEAMIENTO DE LA NEGOCIACIÓN	117
OBJETIVOS (CONFIGRAN CÍA. LTDA.).....	117
EQUIPO NEGOCIADOR.....	118
VARIABLES A NEGOCIAR.....	118
INICIO DE LA NEGOCIACIÓN	119
POSICIONAMIENTO EN LA NEGOCIACIÓN	120
COMUNICACIÓN Y MENSAJES	120
PRE OFERTAS.....	122
OFERTA 123	
EQUILIBRIO EN LA NEGOCIACIÓN	124
PREACUERDOS	124
ACUERDOS	125
SEGUIMIENTO	126
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	127
6.9. Previsión de la evaluación.....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	128
ANEXOS.....	131
CUESTIONARIO	132
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.....	135

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁGS.
Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente: Técnicas de Negociación ..	43
Tabla 2: Operacionalización de la Variable dependiente: Vólumen de ventas	44
Tabla 3: Plan de recolección de la información	45
Tabla 4: Técnicas e instrumentos	46
Tabla 5: Información	49
Tabla 6: Ambiente agradable	50
Tabla 7: Argumento en la negociación	51
Tabla 8: Persuasión del vendedor	52
Tabla 9: Cierre de venta	53
Tabla 10: Proceso de ventas	54
Tabla 11: Capacitación	55
Tabla 12: Entrega de pedidos	56
Tabla 13: Decisión de compra	57
Tabla 14: Calidad de los productos	58
Tabla 15: Precio de los productos	59
Tabla 16: Retrasan los pedidos	60
Tabla 17: Incentivos	61
Tabla 18: Servicios	62
Tabla 19: Tabla de Contingencia de la Frecuencia Observada	64
Tabla 20: Cálculo de la Frecuencia Esperada	64
Tabla 21: Cálculo del Chi-cuadrado	65
Tabla 22: Plan de acción	80
Tabla 23: Contextos y estilo elegido para la negociación	108
Tabla 23: Previsión de la evaluación	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁGS.
Gráfico 1: Árbol de problemas.....	6
Gráfico 2: Categorías fundamentales	16
Gráfico 3: Constelación de la variable independiente: Técnicas de negociación.....	17
Gráfico 4: Constelación de la variable dependiente: Volumen de ventas	18
Gráfico 5: Información.....	49
Gráfico 6: Ambiente agradable	50
Gráfico 7: Argumento en la negociación	51
Gráfico 8: Persuasión del vendedor	52
Gráfico 9: Cierre de venta.....	53
Gráfico 10: Proceso de ventas.....	54
Gráfico 11: Capacitación.....	55
Gráfico 12: Entrega de pedidos.....	56
Gráfico 13: Decisión de compra	57
Gráfico 14: Calidad de los productos.....	58
Gráfico 15: Precio de los productos	59
Gráfico 16: Retrasan los pedidos	60
Gráfico 17: Incentivos.....	61
Gráfico 18: Servicios.....	62
Gráfico 19:Decisión	66
Gráfico 20:Marco de tiempo en la negociación	86
Gráfico 21:Contenido vs proceso.....	87
Gráfico 22: Comunicación eficaz.....	93
Gráfico 24: Escuchar en la negociación.....	97
Gráfico 26: Preguntas del componente de la estrategia global	99

RESUMEN EJECUTIVO

CONFIGRAN CIA. LTDA es una empresa que está integrada por un equipo humano profesional y confiable, competente desde 2002 a la distribución y comercialización de confites, bebidas de frutas y snacks para tiendas, minimarkets, confiterías de la zona centro del país gasolineras, heladerías, restaurants etc.

El motivo para desarrollar este proyecto de investigación, es el de incrementar el volumen de ventas de la empresa, además debido a las exigencias de un mercado competitivo que obligan a la búsqueda de estrategias de competitividad que posibiliten un mejor posicionamiento en el mercado, mejores beneficios y un valor económico para la empresa, en este sentido, una gestión adecuada utilizando varios elementos que forman parte de una negociación con los clientes se vuelve indispensable, exigiendo el desarrollo de estrategias que permitan reducir los costos que acarrea una mala negociación e incrementar el valor agregado para la empresa.

El 42% de los clientes considera que la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA no capacita a su personal de ventas, por lo que no podrá alcanzar los presupuestos y objetivos que se les otorga, la formación del vendedor debe dotarlo de las habilidades necesarias, ya que esto se reflejara en los resultados finales de la cuota de venta mensual.

La propuesta es el diseño de un manual de negociación que permitirá a la empresa a guiar a la fuerza de ventas a un conocimiento más elevado de las oportunidades de negociación que se presentan a diario y de lo mucho que estas obstaculizan en el ámbito comercial, profesional y personal de cada uno de sus colaboradores de CONFIGRAN CÍA. LTDA.

Palabras claves:

Negociación, Ventas, Manual de Negociación, Confitería, CONFIGRAN CIA. LTDA. .

ABSTRACT

Competent team since 2002 to the distribution and marketing of candy, fruit drinks and snacks for shops, mini markets, cafeterias in the central part of the country gas station, ice cream, restaurants etc.

The reason for designing a manual trading is by the demands of a competitive market that forces the search of competitiveness strategies that enable better positioning in the market, better benefits and economic value for the company, in this sense, management right there using various elements that are part of a negotiation with customers becomes essential, requiring the development of strategies to reduce the costs involved in a bad bargaining and increase the added value for the company.

From the resultados obtained 51% consider that the service displays, physical samples, merchandise offered by the company is very poor, so the growing concentration of distribution channels makes their bargaining power has increased drastically with a projection will increase.

The design proposal of a manual trading will allow the company to get a better understanding of trading opportunities that arise every day and how much these plague in the commercial sector, professional and personal for each of its employees.

Keywords:

Negotiation techniques, conflict, sales volume, sales process, sales administration.

INTRODUCCIÓN

Las técnicas de negociación son claves para realizar una negociación con éxito, buscando entregar a los empleados de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., recursos y herramientas para el óptimo manejo y desenvolvimiento en situaciones de negociación y de conflicto, aplicando estrategias, principios de efectividad humana y buena comunicación.

Este trabajo investigativo consta de seis capítulos, mismo que se detallan a continuación:

En el Capítulo I, se presenta el tema de investigación, se analiza el problema de investigación, se realiza un profundo análisis crítico dando a conocer sus causas y efectos, se establece la prognosis indicando lo que sucedería en caso de no dar solución al problema, para luego formular el problema sobre sobre la deficiente aplicación de técnicas de negociación en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., por último se plantean los objetivos General y específicos.

El Capítulo II, se muestra los antecedentes investigativos que servirán de soporte para la investigación, se conceptualizan las variables técnicas de negociación y volumen de ventas, mismos que servirá para guiar el trabajo a través de las ideas y teorías, se define la hipótesis y se señalan las variables.

El Capítulo III, se describe la metodología de investigación utilizada, donde se explican los aspectos operativos de la misma, también se describen el nivel o tipo de investigación que permitió darle la dimensión al nivel de acuerdo a los objetivos establecidos y determinó la manera de cómo se abordara el evento de estudio, de acuerdo a las técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos propios de cada uno.

En el Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de datos, para la cual primeramente se tabuló los datos que fueron obtenidos de la encuesta aplicada,

posteriormente se realizó la verificación de la hipótesis que permitieron priorizar los factores más concluyentes de la información.

El Capítulo V, consistió en descomponer el total del problema para llegar al conocimiento de sus elementos a través del análisis, la observación, la relación, comparación y discusión.

En el capítulo VI, comprende la propuesta diseño de un manual sobre técnicas de negociación, donde se definen los conceptos básicos de la negociación como proceso encaminado a conseguir un objetivo prefijado que no podremos conseguir sin la colaboración de nuestros oponentes. Es el beneficio para todas las partes. Posteriormente se redacta la justificación de la propuesta y objetivos específicos, a continuación de la fundamentación científico-técnica con los soportes teóricos de la propuesta, y la metodología a utilizarse en conjunto con el plan de acción a efectuarse.

Por último se presenta el material de referencia, la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Técnicas de negociación y su incidencia en el Volumen de ventas en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Deficientes técnicas de negociación disminuyen el volumen de ventas de la empresa CONFIGRAN CIA.LTDA de la ciudad de Ambato.

1.2.1. Contextualización

Por los años setenta las empresas han ido evolucionando en cuanto a técnicas de negociación, hoy en día más aún con el aporte tecnológico la forma de hacer negocios es mucho más vertiginosa y cómoda, porque es posible adquirir cualquier tipo de producto desde la comodidad de nuestra casa, a través de nuestro teléfono celular y hasta adquirir productos de otros países por medio de la red internet.

Con la producción de inventos novedosos la negociación es mucho más acelerada, esto implica que todas las personas cambiemos nuestros hábitos y por ende la comercialización y financiamiento de compras incidan en las técnicas de negociación y estrategias de las diferentes empresas.

Para ser competitivos, es necesario que el talento humano y la fuerza de ventas estén completamente capacitados sobre sus competencias de trabajo, funciones y se identifique al cien por ciento con la empresa, es decir desarrolle un sentido de pertenencia y empoderamiento. La capacitación es importante para desarrollar habilidades en el corazón de la empresa, puesto que sin ellas no sería posible comercializar cualquier tipo de producto, bien o servicio, cuando una persona que le oferta un producto domina el tema en cuanto se refiere a: características, atributos, beneficios, precios, calidad, financiamiento, puede establecer una conexión para que se genere el intercambio, conflicto o negociación.

En el Ecuador un país muy comercial , las técnicas de negociación hoy en día forman un papel muy fundamental para las organizaciones, debido a que tiene como finalidad generar relaciones rentables y perennes con los clientes, es por ello que consiste básicamente en generar, fortalecer y mantener los ingresos de los consumidores logrando así el manejo de información , la comunicación y la optimización de las técnicas de negociación por medio de un proceso eficiente de comunicación , hablada o no hablada , entre dos o más partes con el objetivo de satisfacer sus necesidades que cuyo resultado final será el incremento en sus ventas.

Ambato por estar ubicada en el centro del país se le considera como el ombligo comercial de nuestro país en la que todos los días en las plazas, mercados, familias y negocios se observa, como las personas utilizan a la negociación como herramienta para incrementar sus ventas y fidelizar al cliente y lograr obtener lo deseado esto ha producido un impacto económico para la ciudad, inyectando competitividad, eficiencia, productividad y rentabilidad.

CONFIGRAN CIA.LTDA es una empresa que está integrada por un equipo humano profesional y confiable, competente desde 2002 a la distribución y comercialización de confites, bebidas de frutas y snacks para tiendas, minimarkets, confiterías de la zona centro del país gasolineras, heladerías ,restaurants etc. Está ubicada en el barrio La Unión la calle Libardo Parra lote 14 y Silva Pareja, en el Sector del Huachi Solis, en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Identificada por su calidad y precios asequibles. La resistencia al cambio de la alta gerencia que se ha sostenido en la empresa y la rotación del personal de ventas, ha impedido que se aplique nuevas técnicas de negociación, provocando una disminución de sus ingresos y por ende una reducción en el volumen de sus ventas. Es prioridad optimizar recursos y mejorar procesos con el fin de investigar alternativas y desarrollar estrategias orientadas a satisfacer las necesidades, expectativas, gustos y requerimientos de los consumidores; de igual manera, debe mantenerse un eficiente control de gestión para poder generar ventaja competitiva.

Árbol de problemas

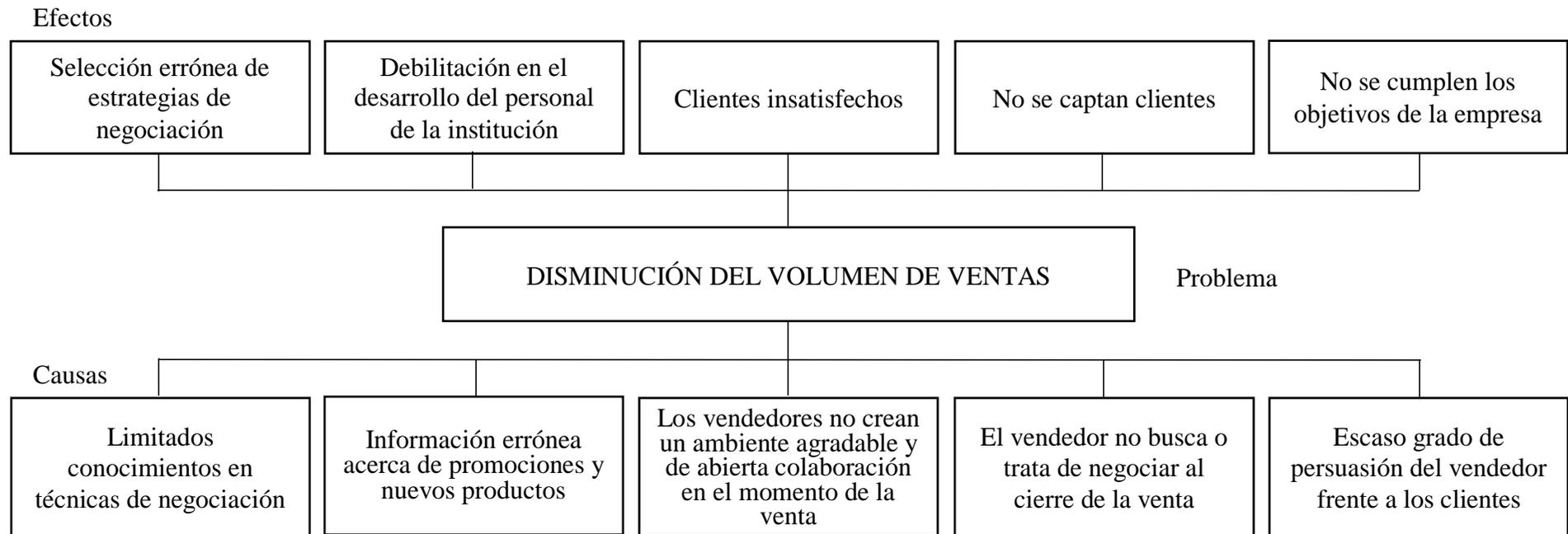


Gráfico 1: Árbol de problemas
Elaborado por: Juan Pablo Torres

1.2.2. Análisis crítico

Entre las principales causas detectadas en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., se pueden mencionar las siguientes:

Limitados conocimientos en técnicas de negociación por parte del personal de la empresa lo que no le permite utilizar herramientas necesarias para el análisis de problemas, tomar decisiones, manejar conflictos y saber cómo negociar para solucionarlos.

La información errónea a cerca de promociones y nuevos productos que recibe de la empresa no le permite generar una relación de confianza con los clientes, en ocasiones los directivos no logran transmitir a sus colaboradores la información de forma clara por lo que se ocasiona que los empleados tomaran más libertades de las permitidas.

Los vendedores no crean un ambiente agradable y de abierta colaboración en el momento de realizar la negociación, porque no tienen capacidad para desarrollar relaciones con otras personas, no tienen facilidad de comunicación, no dedican su tiempo para construir relaciones con los clientes, impidiendo llegar acuerdos

El vendedor no busca o trata de negociar al cierre de la venta, lo que impide satisfacer las necesidades del cliente como la suya propia porque no se tienen establecidos los procedimientos y estrategias de marketing.

Escaso grado de persuasión del vendedor frente a los clientes, no aplican de manera adecuada y eficaz la negociación, elementos que el cliente necesita para tomar la decisión de compra e influenciar a los clientes sobre sobre los productos/servicios, porque no tienen una buena comunicación. De esta manera no les ayuda a cumplir con los objetivos con mayor éxito.

1.2.3. Prognosis

De no dar solución la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., al problema planteado seleccionarán las estrategias de negociación de forma errónea, lo que provocará una debilitación en el desarrollo personal y empresarial, así mismo ocasionará clientes insatisfechos, a medida que no permitirá captar nuevos clientes, por lo que la empresa no podrá cumplir sus objetivos, incidiendo desfavorablemente en el volumen de ventas.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera las técnicas de negociación inciden en el volumen de ventas en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA. , en la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Conoce las diferentes técnicas de negociación para generar una relación de confianza con la finalidad crear un ambiente agradable y de abierta colaboración en el momento de realizar la venta en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.?

¿Cuál el proceso de venta más idóneo para tratar con un comprador potencial con la finalidad de incrementar el volumen de ventas en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.?

¿Conoce alguna alternativa de solución que permita incrementar el volumen de ventas de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Límite de contenido:

Campo: Marketing

Área: Técnicas de negociación

Aspecto: Volumen de ventas

Delimitación espacial: Empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

Delimitación temporal: Desde el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

Unidades de observación: 336 clientes externos

1.3. JUSTIFICACIÓN

Se busca profundizar y renovar los conocimientos en el área de Técnicas de Negociación de la Fuerza de Ventas, con el fin de aprender más sobre el problema objeto de estudio, acumulando conocimiento y llenando vacíos que directamente el investigador posee. Se fortalecerá las habilidades y destrezas para poder dar solución al problema, con el fin de no cometer los mismos errores en el futuro y poner en práctica el conocimiento adquirido.

Es muy significativa la aplicación de nuevas técnicas de negociación para la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., ya que se deben crear técnicas innovadoras de negociación y políticas de ventas eficientes y productivas que den solución al problema objeto de estudio. Se procura incrementar el volumen de ventas y ampliar la cuota de mercado mejorando su gestión. Se procura obtener: mejores ingresos, mayor productividad y rentabilidad; beneficiando así, a la misma empresa y a sus colaboradores.

Los resultados que se desea con la investigación es incrementar las ventas y obtener clientes nuevos y satisfechos, lo que producirá más rentabilidad a la empresa CONFIGRAN CIA.LTDA., y creara más fuentes de trabajo.

El presente trabajo de investigación tiene una gran factibilidad dado que se cuenta directamente con todos los recursos necesarios como el conocimiento y la experiencia por parte del investigador en el tema planteado a investigar y el tiempo que se necesita emplear en la misma, también se cuenta con la información necesaria por parte de la empresa dando apertura a todo tipo de ayuda ya sea informativa económica incluso de instalaciones y materiales que se requiera debido a que el investigador forma parte de tan prestigiosa organización ya desde hace 9 años . Además, posee interés, pasión y voluntad para realizar proactivamente la investigación.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Determinar la incidencia de las técnicas de negociación en el volumen de ventas de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las diferentes técnicas de negociación para generar una relación de confianza con la finalidad crear un ambiente agradable y de abierta colaboración en el momento de realizar la venta en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.
- Analizar el proceso de venta más idóneo para tratar con un comprador potencial con la finalidad de incrementar el volumen de ventas en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.
- Proponer el diseño y formulación de un manual de técnicas y estrategias de negociación que permita incrementar el volumen de ventas de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En lo que se refiere a temas similares relacionados con el tema de investigación se encontraron los siguientes textos:

Escobar & Pérez (2011) de la Universidad ICESI, de la Facultad de Ciencias administrativas y Económicas, en su Trabajo de grado previo a la obtención de Magister en Administración y Finanzas, titulado: “Estrategias de negociaciones de Ventas Centralizadas en un conglomerado de empresas”, afirma lo siguiente:

En conformidad a las estadísticas del aglomerado donde existe varias oportunidades para las empresas para ubicar a sus clientes potenciales y ofrécele su gama de productos a los clientes, instituciones y empresas, frecuentes comentan que no están de acuerdo

de tener interrelaciones con las diferentes empresas para adquirir productos bienes y servicios que se les ofrece, los señalan como una ruptura interna y se inclinaran en obtener un proveedor único y un solo portafolio que ayude a gestionar la negociación para satisfacer las necesidades mediante su portafolio de productos, bienes y servicios. (Escobar & Pérez, 2011).

Mientras más clientes frecuentes, más correlaciones va a lograr el conglomerado. Pueden acrecentar con la ejecución de este proyecto los clientes frecuentes , debido a que buscar solo clientes habituales, nuevos ayuda a aumentar considerable mente las ventas de otros negocios es decir buscar la satisfacción o creación de la necesidad que facilitan concentrar las ventas de las empresas en ese punto. (Escobar & Pérez, 2011).

Si perciben que pueden correr el riesgo los clientes no invertirán su dinero, por falta de servicio postventa o respaldo incorrecto. Por ende este modelo requiere de un nivel de confianza para clientes ajenos a la empresa. Varios pueden acobardarse en realizar todos los negocios con un sólo proveedor. Por lo que es importante y necesario resaltar más los beneficios que los riesgos posibles adquiridos. (Escobar & Pérez, 2011).

Las compañías que han concentrado y fomentado asociaciones en áreas estratégicas como las compras o la entrega de productos, han justificado los resultados económicamente obteniendo de forma positiva los indicadores que permite su medición en conclusión a esto la estrategia de unir las ventas idóneamente apoyara positivamente en la cuota de mercado y en su valor agregado a los accionistas entregándoles mayor fuerza lo que les permitirá permanencia en mediano y largo plazo en el mercado. (Escobar & Pérez, 2011).

Según (Lopez, 2014)de la Universidad Técnica de Ambato, facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, en su trabajo investigativo titulado: “Los procesos y la relación con el incremento de ventas en la empresa DISTRIFREDY de la ciudad de Ambato.

Manifiesta que los procesos mal ejecutados impiden el mejoramiento de la empresa DISTRIFREDY, por lo que se procederá a realizar un diagnóstico en los procesos de venta, analizar los diferentes procesos con el fin de mejorarlos y lograr un incremento en sus ventas.

De acuerdo al análisis realizado, se determina que debe existir un mejoramiento de los procesos debido a que son de gran importancia para que la Empresa DISTRIFREDY pueda incrementar las ventas y cumplir con los objetivos propuestos que la organización pretende alcanzar.

Por lo que se recomienda elaborar un análisis mediante un manual de procesos que se reflejen a través de un diagrama de Pareto, el cual ayude a determinar el 20 % de las causas para alcanzar el 80 % de los resultados que la empresa tiene planificado.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se identifica con el paradigma crítico propositivo. Por cuanto se desea implantar las Técnicas de Negociación adecuadas para que la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA. pueda incrementar su volumen de ventas en la ciudad de Ambato, en vista que en la actualidad nos encontramos en un mundo que está en constante cambio, vemos la necesidad de innovar las acciones, y conocimientos para poder fomentar la solución de problemas de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

Esta investigación es de carácter participativo, es decir el objeto de estudio será cualitativo y cuantitativo con la colaboración de todos los involucrados y comprometidos con el problema presentado, para de esta forma dar soluciones, previo a la identificación de causas y efectos, para de esta manera conocer más de cerca la realidad que nos rodea.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Naturaleza de la persona jurídica

La empresa de comercialización “CONFIGRAN CÍA. LTDA.” se dedica a la distribución de confites, snacks y bebidas de pulpa de fruta, como toda empresa para su legal funcionamiento para el inicio de sus operaciones cumple a cabalidad con las leyes y disposiciones emitidas para los organizamos de control las mismas que se enumeran a continuación:

Según algunos artículos que se manifiestan en la constitución de la república del Ecuador:

Art 33. El trabajo es un derecho y un deber social de las personas y empresarios esto permite a los trabajadores tener una trabajo justo y una digna remuneración al personal.

Art 34. El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable para los trabajadores y será deber y responsabilidad primordial del estado.

Art 367. El sistema de seguridad social es público y universal, este no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección se hará efectiva a través del seguro social.

Art 368. El sistema de seguridad social comprenderá las entidades públicas, que prestan servicios de seguridad social y funcionara con base en criterios de sostenibilidad, eficiencia y transparencia. El estado es el encargado de regular y controlar que se cumplan con las actividades relacionadas con la seguridad social. (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2015)

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

(Ley No. 2000-21)

Capítulo I

PRINCIPIOS GENERALES

Art. 1.- **Ámbito y Objeto.**- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.
(CONSUMIDOR)

TITULO PRELIMINAR DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- **Ámbito de este Código.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.**- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- **Libertad de trabajo y contratación.**- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado. (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

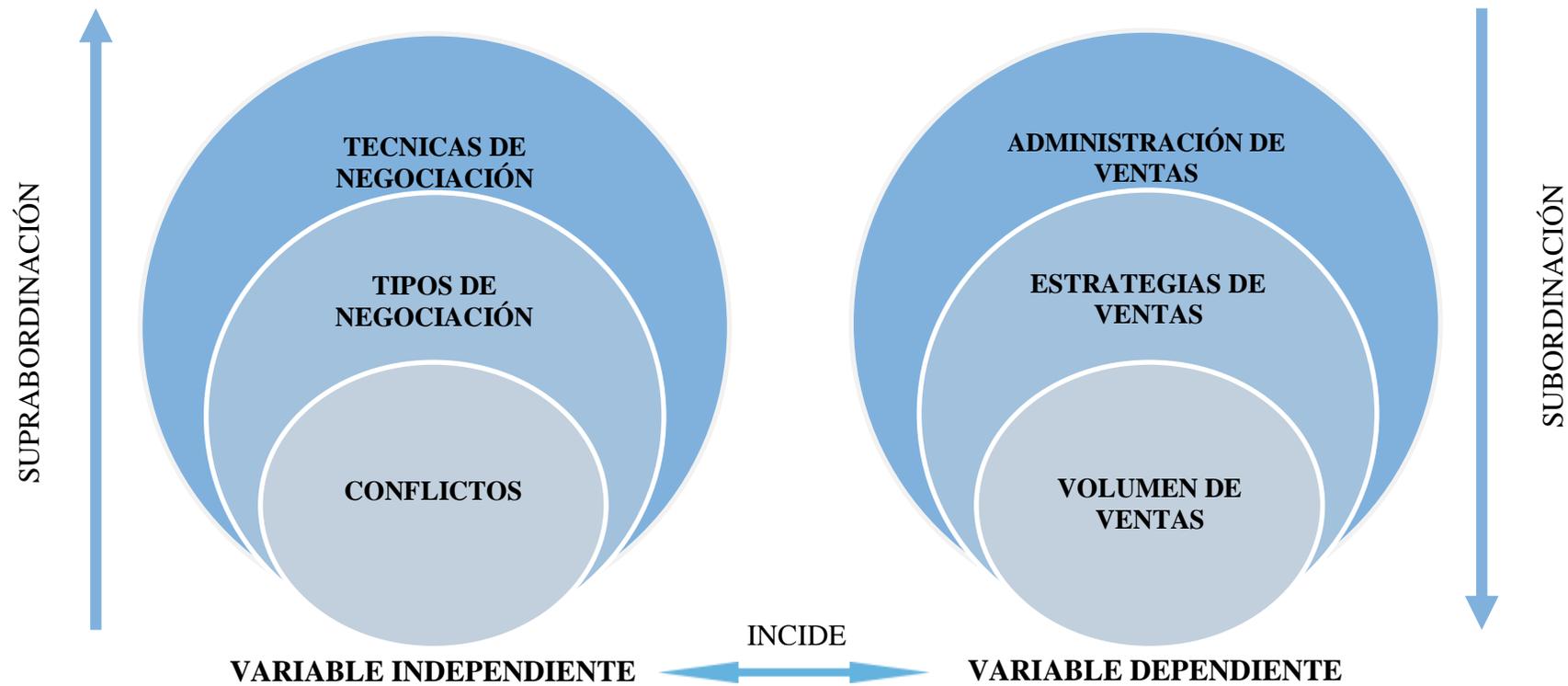


Gráfico 2: Categorías fundamentales

Elaborado por: Juan Pablo Torres

Constelación de la variable independiente: Técnicas de negociación

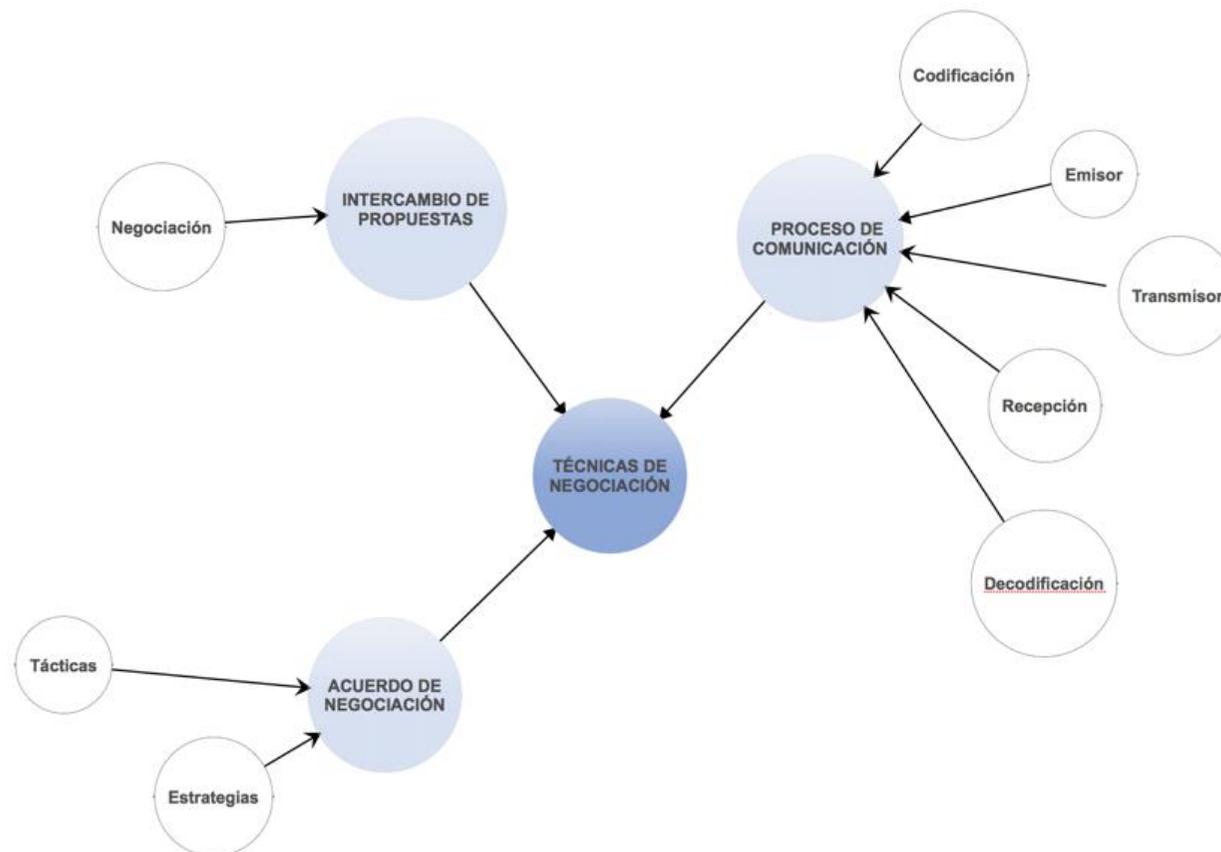


Gráfico 3: Constelación de la variable independiente: Técnicas de negociación
 Elaborado por: Juan Pablo Torres
 Constelación de la variable dependiente: Volumen de ventas

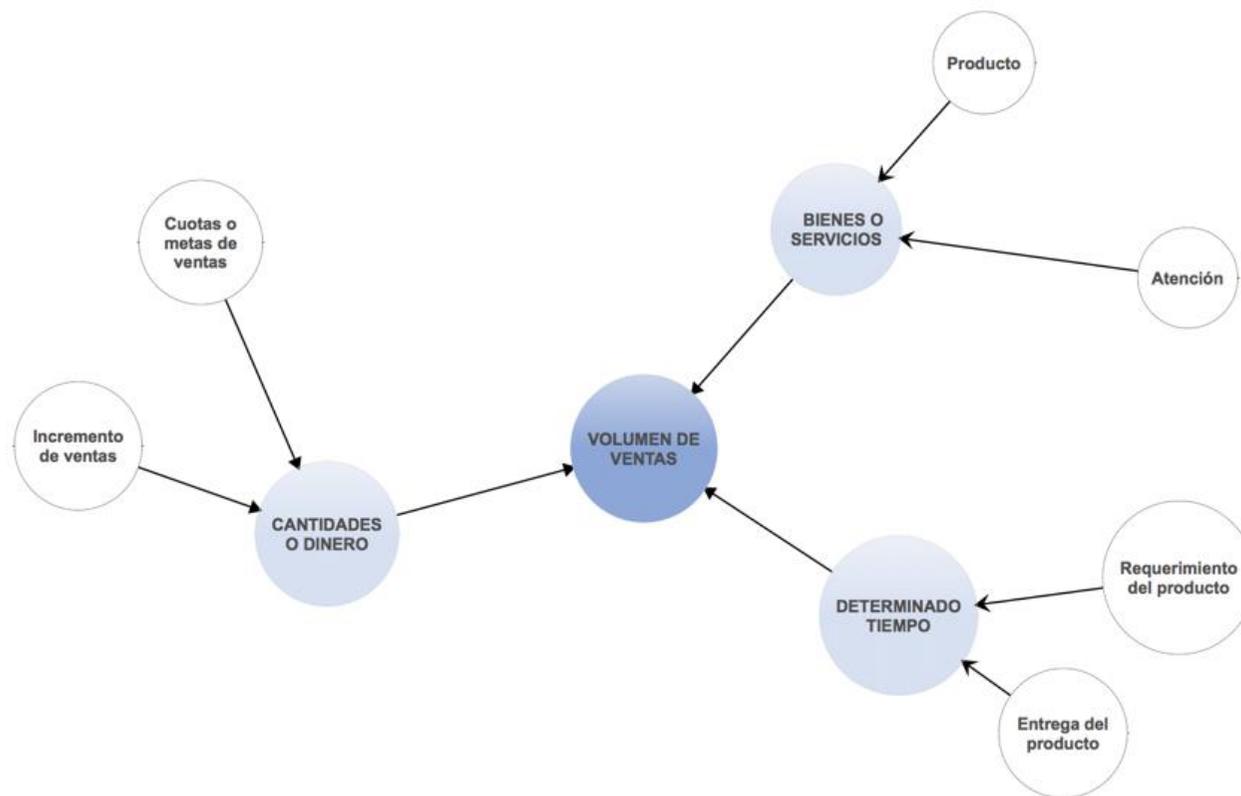


Gráfico 4: Constelación de la variable dependiente: Volumen de ventas
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Fundamentación teórica

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Definición de Negociación

Una negociación es un proceso en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes, opuestas expresan y examinan propuestas para los términos específicos de un posible acuerdo. Normalmente la negociación incluye una combinación de compromiso, colaboración y quizá algo de apremio sobre temas vitales. (Hellriegel, Don et al, 1999, p. 368).

La negociación es un proceso de solución de conflictos por medio de acuerdos propuestos entre partes interesadas. Además consiste en la aproximación de dos partes contrarias hasta una posición mutuamente concordable. (Kennedy, Gavin et al, 1985, p. 20)

Es un procedimiento de discusión que se establece entre las partes adversas por medio de representantes oficiales cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable por todos. (Touzard, 1980, p. 80).

Permite a las partes buscar gradualmente a una o varias soluciones, es el proceso de regateo que se da habitualmente en una negociación. (Daft, 2000, p. 668).

Se puede inferir que la negociación consiste en un conjunto de pasos en la que participan dos o más partes con una única finalidad que es la de llegar a un acuerdo mutuo en base a un tema o conflictos. Una negociación tiene origen , cuando de ambos lados deberán existir intereses propios que buscan o tienen interés en común los mismos y que cada uno salga beneficiado sin que ninguna de las partes salga perjudicado. (Sinibaldi, 2009).

En conclusión con estas definiciones referidas en los párrafos anteriores se puede inferir que negociación es el proceso mediante el cual todas las partes implicadas, anhelan llegar acuerdos que vayan en beneficio mutuo.

A través de la negociación que es una de las maneras de concertar el conflicto nos permite conciliar entre ambas partes donde los dos ganen mediante acuerdos equitativos.

Importancia de la negociación

El negociar se aplica consciente o inconscientemente en cada actividad que se realiza es la realidad cotidiana que no solo se encuentra presente en el mundo empresarial; así, al negociar el precio, al debatir la película que disfrutaremos en el cine, al planear el lugar al que nos dirijamos de vacaciones o siempre que nos comunicamos buscando un acuerdo. En el carácter personal, en la medida en que podemos mejorar nuestras habilidades de negociación lograremos un claro beneficio, y en el ambiente de los negocios, donde la importancia de esta herramienta es central, la capacitación y su utilización, lleva a cabo llegar a tener una ventaja competitiva lo cual significara un punto clave para alcanzar los resultados deseados de un buen negociador. (Pellón, 2013).

Negociar

Es hacer que el conflicto trabaje de manera que las partes transformen todas sus habilidades, capacidades y recursos creativos para proveer a la otra parte un conjunto de beneficios que nadie de las dos lograría si el otro no estuviese en ese momento. (Jandt & Guillete, 1987, p. 259).

Es una manera regular de obtener lo que se quiere de otros. Comunicación en dos vías orientada para alcanzar a un acuerdo cuando usted y la otra parte poseen varios beneficios en común y otros puestos de su competencia. (Fisher & Ugrý, 2001, p. 19).

En concordancia con los autores se puede inferir que negociar es la acción que tienen dos o más personas cuando están en conflicto o en disyuntiva en donde coexiste una zona de conveniencia mutua donde las divergencias pueden solventarse, buscando siempre el mutuo acuerdo.

Mediación

La mayor parte de las negociaciones suceden directamente entre las partes involucradas, pero cuando parece que llegaron a acuerdos, se convierte en un conflicto de ganar o perder, por lo que es importante la participación de un mediador que actúe como parte neutral para la solución de diferencias.

A continuación se enuncian algunas definiciones:

Es un proceso mediante el cual un tercero ayuda a dos o más partes a solucionar uno o más problemas. (Hellriegel, Don et al, 1999, p. 384).

A manera de conclusión se puede decir que la mediación es el intento de resolver una disputa a través de la participación de un mediador quien trabaja para encontrar puntos de consenso y hacer que las partes en un conflicto acuerden un resultado favorable.

Factores en la negociación

Los factores que influyen en la negociación se pueden agrupar en cuatro categorías: ambientales, técnicos, humanos y emocionales. (Hellriegel, Don et al, 1999, p. 369).

Entre los factores ambientales destaca el lugar de la negociación, el número de negociadores y el tiempo que puede utilizarse como estrategia de presión hacia la otra parte, atrasando o adelantando la toma de decisiones en función de él. (Hellriegel, Don et al, 1999, p. 369).

Entre los factores técnicos resaltan los medios empleados, las tácticas y la estructura de la negociación. (Hellriegel, Don et al, 1999, p. 369).

Los factores humanos más relevantes que influyen en la negociación, son la personalidad, la formación, el comportamiento y la actitud de las personas que intervienen en la negociación. (Hellriegel, Don et al, 1999, p. 369).

Los factores emocionales más destacados son la situación personal, el potencial de conflicto, el poder y las aspiraciones. (Hellriegel, Don et al, 1999, p. 369).

Técnicas y procesos de negociación

Se dice que negociar es un proceso muy parecido a vender debido a que se ha dicho que vender es persuadir, aunque con algunas diferencias, inclinar al cliente potencial para que piense y actúe como el asesor comercial, siempre que se actué en beneficio de ambas partes es decir con un beneficio mutuo. (Muñiz, 2010)

También una parte intenta persuadir a la otra en la negociación. Se ha manifestado que negociar es un proceso para resolver conflictos entre las partes interesadas, es frecuente siempre, bajo la negociación, un conflicto de intereses. Es una interacción social que manifieste una relación de fuerza por el dominio. (Muñiz, 2010)

Siendo esto debido a que, si habitualmente una parte gana a costa de que la otra pierda, se termina generando el quebrantamiento de las relaciones comerciales a largo plazo. En la negociación, que de forma igual que en la venta, el objetivo es el beneficio mutuo. (Muñiz, 2010)

Habitualmente, en la negociación no termina contaminada la relación total entre los colaboradores, se discrepa en una parte, no en el todo el ámbito. Las fases de la negociación son muy similares a las de la venta; del discernimiento e influencia de estas fases va a estribar en gran medida el éxito o fracaso en todo tipo de negociación. (Muñiz, 2010)

1. La preparación

En la preparación es importante definir lo que se busca conseguir y cómo lograrlo, instituyendo los objetivos convenientes, que clase de descuentos puede otorgar en caso de necesidad y cuál es el límite para ceder; es trascendental buscar descubrir los objetivos de la otra parte. (Muñiz, 2010)

2. La discusión

Las personas negocian generalmente porque creen que tienen un conflicto de derechos o intereses. En la discusión denominada también conversación, intercambio de propuestas, se sintetizan los argumentos que tienen las partes negociadores lo cual es significativo para identificar sus actitudes e intereses. Se parece a la etapa de determinación de necesidades que se pone de manifiesto en la venta. (Muñiz, 2010).

3. Las señales

Las posiciones van moviéndose en la negociación estas van fluctuando, van uniéndose y en ocasiones distanciándose. Esta es utilizada por los negociadores para plantar su predisposición en el momento de negociar un aspecto tornándose en un mensaje que a de ser descifrado por el receptor usualmente las aseveraciones que se manifiesta en las etapas iniciales se tornan de manera absoluta de esta manera: «no otorgación de descuento», «única forma de pago», «sin opción a otra respuesta». (Muñiz, 2010)

4. Las propuestas

Es sobre todo aquello que se negocia, no se negocian las disputas, no obstante las propuestas puedan ser esencia de disputa. Siendo la discusión la puerta para la señal que lleva a una propuesta, o sea, a una acogida o petición distinta de la primera posición; deben evitarse en la propuesta inicial los ofrecimientos muy arriesgados, siendo cautelosos y persuasivos es decir en todo caso se vislumbraran a posterior y es muy posible que estas propuestas sean consideradas en esta etapa. (Muñiz, 2010)

5. El intercambio

Siendo esta etapa la más intensa de todo el proceso de negociación y requiere una gran concentración por parte de las partes, buscándose en esta obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa de interés. La propuesta cualquiera que esta sea o concesión debe ser restringida, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algún rédito a cambio. (Muñiz, 2010)

6. El cierre y el acuerdo

La finalidad del cierre es llegar a un acuerdo, siendo esto lo más obvio. De la misma manera que en la venta al referirnos al cierre, asimismo en la negociación se debe forjar en forma segura y con solidez, y para que sea aprobado debe satisfacer todas y cada una de las necesidades de la otra parte. Tenemos dos tipos de cierres: (Muñiz, 2010)

El cierre por concesión. Forma muy habitual en las negociaciones; corresponde a finalizar en la etapa de intercambio entregando una concesión para obtener el acuerdo deseado.

El cierre con resumen. Anteriormente al cierre con acuerdo es considerado como uno de los más frecuentes cierres utilizados. Al dar conclusión a la etapa de intercambio se sintetizan los acuerdos obtenidos hasta el momento, enfatizando los permisos otorgados por parte nuestra y resaltando las ventajas de obtener un acuerdo en consideración a los puntos faltantes en esta etapa. (Muñiz, 2010)

Los movimientos estratégicos en la negociación, adquieren una gran importancia, la manera en que hagamos esto y manifestemos a los de nuestro opositor significara nuestro éxito o fracaso de la negociación. Debiendo tener presente que el objetivo principal en toda negociación no es solamente obtener el acuerdo satisfactorio, sino mantener una relación que perdure en el tiempo con múltiples acuerdos. (Muñiz, 2010)

- **Negociación del precio**

Lo que en la realidad es que el cliente compara los atributos del producto con el precio que se le pide, entrando de esa manera en conflicto de intereses. Asimismo es un hecho comprobado que a nadie le gusta pagar más por algo, de lo que decimos que ese producto vale. Debido a eso, el asesor tiene que esmerarse en hacer ver al cliente el valor real de su producto expuesto. (Muñiz, 2010)

La objeción «muy costoso» siendo de medio objetiva o táctica. Existen motivos objetivos cuando el interesado discute y compara el precio con el valor sugerido, el cual

hace que el precio se entienda como muy elevado, o cuando el interesado no puede cubrir ese precio. (Muñiz, 2010)

La función del vendedor es identificar si el motivo, supuestamente concreta, que el cliente dará es real o si solo es un tanteo. Teniendo que hacer preguntas puntualizadas y de control y prestar esmero para ver si la respuesta es adecuada y bien repasada o rebuscada y esquiva, para de esa manera saber las propias necesidades de sus clientes. (Muñiz, 2010)

Es importante dejar que el nerviosismo, perita que su nivel de concentración se torne nerviosa y se presente el tartamudeo le delate. El asesor que está dispuesto a negociar un producto crecidamente diferenciado, exclusivo en el mercado, se tornara muy fuerte y, o no tendrá que negociar, ni tendrá competencia alguna. (Muñiz, 2010)

- **Estrategias para las objeciones al precio**

Al mencionar términos referidos al precio no se debe expresar precio barato ni precio caro, lo correcto sería decir precio bajo o, mejor aún, precio idóneo y precio muy considerable. Barato se equipara en la mente del consumidor como de baja calidad y costoso siendo un obstáculo para el presupuesto del cliente potencial. (Muñiz, 2010)

Como hemos visto el servicio al cliente, la calidad y la marca, son los argumentos más poderosos de todas las armas del vendedor. Es importante siempre que le sea posible hacer referencia a estos factores para argumentar su negociación. (Muñiz, 2010)

- **Presentar el precio**

Es menester que el vendedor manifieste el precio cuando este ya haya argumentado sobre los beneficios y atributos que su producto va a suministrar al cliente y haya aceptado algunos como para probarlos. Debiendo ser sutil, actuando con toda naturalidad, al decir el precio nunca se debe disminuir el tono de la voz o decirlo con timidez, ni mirar a otro lado, debe sobre todo actuar con naturalidad. (Muñiz, 2010)

Es importante presentar el precio de una manera conveniente, según la técnica del «bocadillo» o del «sandwich» así: (Muñiz, 2010)

- Mostrar uno o varios beneficios y atributos del producto.
- Proporcionar el precio sin timidez.
- Demostrar el grado de utilidad que esos beneficios tienen para los clientes.

- **Vender un producto de precio elevado**

Sobresaliendo la calidad y los atributos del producto, el servicio y la marca, estimulando en el cliente la conciencia de calidad, persuadiendo el amor propio del cliente y deleitando el buen gusto del comprador, provocando en ellos el móvil del orgullo y el ego, vanidad, prestigio y aceptación, es decir creando la necesidad. (Muñiz, 2010)

Exteriorizando las ventajas, beneficios y atributos del producto, examinando la utilidad para el interesado, hasta que sienta la certeza que lo que paga es menor de lo que recibe, discutir de inversión y no de gasto innecesario y dividir el precio en cuotas pequeñas. (Muñiz, 2010).

- **Estratagemas de los compradores**

Los clientes de igual manera también utilizan varias técnicas y trucos para obtener algún beneficio de los vendedores novatos. Siendo algunos de estos: (Muñiz, 2010).

- Recurrir a la jactancia del vendedor para lograr que haga autorizaciones, utilizando frases como: « ¡Usted es muy influyente en su empresa!». (Muñiz, 2010).
- Iniciar las negociaciones con una objeción para estimular en el vendedor un sentimiento de falta. (Muñiz, 2010).

- Acentuar lo trascendental del poder de compra, y crear proyecciones a futuro favorables para ambas partes. (Muñiz, 2010).
- Tantear al vendedor con negociaciones muy duras.
- Iniciar con expectativas posibles de alcanzar rápidamente un acuerdo. Logrando de esa manera animar para que hagan concesiones. (Muñiz, 2010).
- Manifestar perennemente las propias concesiones y poner énfasis para hacer entender, que se tiene con perspectiva lo mismo del vendedor. (Muñiz, 2010).

Esta otra de Heinz Beck:

- « los productos muy económicos no se necesitan muchos argumentos para venderlos, pero muchos para atender las objeciones de los clientes». (Muñiz, 2010).

Negociación por Posiciones es la forma más común de negociar, en este tipo de negociación, cada parte toma una posición sobre el asunto a discutir, así de esa manera, en considerar el valor para la adquisición y la venta de un producto y a su vez entregar una solución a un conflicto procurando insistir delicadamente al cliente para que esté de acuerdo con lo ofrecido. Los negociadores objetarán y comunicaran los beneficios de cada una de sus soluciones posibles y las trabas de la propuesta por la parte opositora, haciendo autorizaciones mutuas, logrando un acuerdo a largo plazo. (Carrión, 2007).

Existen tres técnicas que auxilian a la solución de conflictos. (García, 2001, p. 52)

1. Técnica de Ganar – Perder

“Si tu pierdes yo gano”

Esta es la técnica recomendable cuando, sin descuidar las buenas relaciones con la otra parte, se está dispuesto a maximizar los intereses o defenderlos de la veracidad del contrario. (García, 2001).

Si se logra convencer al contrario de que no se necesita para llegar a un acuerdo porque se tienen otras soluciones alternativas, se pondrá automáticamente a la defensiva. Si además, se le hace ver que es él quien necesita llegar a un acuerdo con nosotros a cualquier precio, se tendrá ganada la negociación. Por eso toda la técnica negociadora se debe basar en el objetivo: el de hacer ver al contrario que el acuerdo es mucho más importante para él que para nosotros y que para superar nuestro desinterés tiene que realizar grandes concesiones. No es un objetivo que siempre se pueda alcanzar, especialmente cuando se quiere algo, pero siempre se puede avanzar en esa dirección.

En algunos casos también hay que utilizar la técnica de agotar al contrario, porque así siempre cederá más que si está descansado y relajado. (García, 2001).

Una vez en la mesa, se establece el clima de conversación que uno desea crear, es conveniente empezar por recabar información sobre las intenciones generales de la otra parte. Hay que aprovechar los momentos iniciales para conseguir cualquier información que se lleve a una mejor definición del área de negociación y del punto de no-acuerdo del contrario. (García, 2001).

Cuando un conflicto puede estar guiado por la voluntad de dominación; los actores que expresan esta intención están orientados a una resolución de conflicto del tipo “ganador-perdedor”, la resolución del conflicto es beneficiosa sólo para una parte y perjudicial para los intereses de la otra. (García, 2001).

2. Técnica de Ganar – Ganar

“Todos ganamos”

La técnica descrita a continuación es la aconsejable para llegar a acuerdos que maximicen el beneficio conjunto. Es la más adecuada en los casos que las buenas relaciones con la otra parte permiten los posibles beneficios y para cuando se esta en condiciones de inferioridad. (García, 2001).

Consiste en enfocar la negociación como si ambas partes estuviesen tratando de

encontrar la mejor solución a un problema común. El procedimiento de trabajo puede ser el siguiente: (García, 2001).

- Crear un ambiente distendido y de abierta colaboración,
- Empezar por listar todas las soluciones posibles. Evitar la tentación de pensar que sólo hay una solución correcta en beneficios de nosotros, además existen varias respuestas y diferentes formas de interpretarlas,
- Una vez listadas todas las soluciones posibles, analizar sus inconvenientes y su incidencia sobre los intereses de cada partes, desechar las soluciones claramente inadecuadas o injustas para alguna de las partes,
- Para elegir entre las restantes, buscar un procedimiento objetivo de valorarlas,
- Se generan alternativas de beneficio mutuo.

3. Técnica de Perder – Perder

“Si no gano yo, tampoco tu”

Ni los objetivos ni la relación salen bien parados, no se consiguen ninguno de los dos. No obstante, los conflictos tienen su propia dinámica y una vez iniciada no se para por sí sola. Genera regateos que llegan a la obstinación. Se toma una actitud de “todo o nada”. Se hacen juegos de suma negativa, donde “yo pierdo pero tú también”. (García, 2001).

Una negociación puede ser resuelta al utilizar los siguientes modelos de mediación:

Modelos de mediación

Se consideran tres líneas de pensamiento o modelos al respecto. (Díaz, 2003, p. 70)

1. El modelo tradicional lineal (Harvard)

Se manifiesta en un solo sentido cada quien expresa su contexto y entiende la comunicación en forma lineal.

Mediante un facilitador que se considera mediador ayuda a la comunicación para que se entienda la causa, considerándose múltiples orígenes de las causas. Se centra sobre los intereses necesidades entre otras discriminando el factor relacional. Es por esto que no busca cambiar las relaciones entre las partes. Propone como método la ventilación del conflicto, ayudando a que salgan todas las emociones par luego continuar. Para esta posición la intervención de un mediador seria lo óptimo cuando se llega a un acuerdo. (Díaz, 2003).

2. El modelo Transformativo de Bush y Folger

La mediación basada en la resolución de los conflictos se considera óptima al llegar a un acuerdo lo cual identifica el objetivo cómo el incremento favorable de la situación entre las partes en comparación con lo que fue posteriormente. (Díaz, 2003).

En la mediación transformadora se logra el resultado idóneo cuando las partes interesadas tienden a cambiar para mejorar, alcanza éxito cuando las partes como personas cambian para mejorar, gracias a lo q debido a lo acontecido en la mediación transformadora se considera oportuno cuando pone la atención en el reconocimiento y la revalorización. (Díaz, 2003).

3. Modelo cooperativo de la organización

La naturaleza de una organización, con incompatibilidad de objetivos, interdependencia de tareas, escasez de recursos y diferencias de poder, se enfoca al conflicto en temas sustancialmente organizacionales y no en cuestiones personales. Por ejemplo, los altos directivos que enfrentan decisiones complejas, no programadas, toman mejores decisiones cuando discuten, en lugar de pagar por alto los puntos de vista conflictivos. Cuando se suprime el conflicto en equipos en lugar de reconocerlo, puede surgir el pensamiento de grupo, en que los miembros del equipo se muestran renuentes, están en desacuerdo unos con otros, y se toman malas decisiones por el afán de llegar a un consenso y armonía en el grupo. (Aldo, 1992, p. 235).

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Resulta de vital importancia para su adecuada preparación el conocimiento pleno del tipo de proceso negociador. Debido a eso, previamente a confrontarlo, es ineludible precisar con exactitud el tipo de negociación en la que se va a desempeñar. Pueden ser las negociaciones: (Hernández & Cedré, 2006).

Según las personas implicadas: Pueden realizarse de forma individual, grupales y entre grupos. De acuerdo como participan las personas y el grado de complejidad adjunto al proceso, debido a que entran en juego un sinnúmero de puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas e intereses, provocando diferencia entre ellos y demandando una mayor. (Hernández & Cedré, 2006).

Como la participación de los comprometidos: Son de tipo directas e indirectas (a por medio de mediadores, abogados, jueces, entre otros.). En este tipo, por lo regular es más conciso y eficiente, en otra parte, en el caso segundo, este proceso es aplazado y, siendo más comprometido, herrando por la no presencia de comunicación entre la partes, por la presencia de mediadores en el proceso, se puede aplazar y, lo que puede ser más comprometido, enredándose por la ausencia de comunicación entre las partes interesadas por la entrada de intermediarios en el proceso. (Hernández & Cedré, 2006).

Según cuestiones que se negocian: Todo es negociable y los asuntos pueden ser varios, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales, educativos, en el matrimonio y afectivos. En todos los casos es importante tener un discernimiento acertado del objeto de la negociación, así como instituir un clima idóneo para obtener el resultado acordado. (Hernández & Cedré, 2006).

Según el status relativo de los negociadores: Se clasifican en horizontales, cuando las partes que negocian se encuentran en el mismo nivel de la escala jerárquica; vertical, es cuando se encuentran entrelazados las partes mediante una relación de obediencia directa; o diagonales porque se encuentran en escalones diferentes de la pirámide de jerarquía las partes que están negociando. (Hernández & Cedré, 2006).

Según el clima humano: Las negociaciones pueden ser en relación de amistad o agresivas, de presión así como de apertura y sinceridad o persuadidas. Las negociaciones amistosas y con apertura por lo general son resultando estas mucho más fáciles que el otro extremo para entablar relaciones futuras. (Hernández & Cedré, 2006).

Según los factores desencadenantes en concordancia con estas, las negociaciones son: negociaciones libres (vendedores y entre compradores); violentadas, algo específico provoca la negociación, éticas y morales o afectivas, cuando el motivo a negociar está influenciado por la conducta actitudes o valores y temas legales, cuando el origen del motivo es de naturaleza judicial puntualizada. (Hernández & Cedré, 2006).

Según medio de comunicación. Pueden ser tales como face tu face, telefónicamente y sobre la base de los representantes entre otras mencionamos las más importantes. El contraste primordial entre ellas mora en el grado en el que se desarrolla en el proceso de comunicación que se da entre las partes participantes. (Hernández & Cedré, 2006).

Según el carácter de la negociación: Son negociaciones competitivas y cooperativas. Pudiéndose ubicar a estas dos dentro de la misma negociación. El entendimiento de los mismos y su mezcla proporcionada en el proceso pueden influir positivamente en el proceso de negociación. (Hernández & Cedré, 2006).

CONFLICTOS

Es una manifestación de lucha entre dos y más grupos de una organización, o entre dos o más organizaciones. (Hatch, 1997)

Es el proceso en que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa a sus intereses. (Hellriegel, Don et al, 1999, p. 362).

Aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicasual y dentro de la organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. (Vinyamata, 2001).

Por lo manifestado anteriormente se concluye, que un conflicto es la diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes involucradas, sobre determinada situación.

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Se puede inferir que la administración de ventas ayuda los procesos de seguimiento de las oportunidades de negocio, también permite mantener buenas relaciones entre vendedores y clientes.

Definiciones de Administración de ventas

Según la American Marketing Association (AMA) define la administración de ventas como “la planeación, la dirección y el control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluye el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, determinación de rutas, supervisión, remuneración y motivación; según como dichas tareas se aplican a la fuerza de ventas. (Hair, Joseph, F. et al, 2010, p. 3)

Sin embargo, esta definición no capta los roles en expansión y de ritmo rápido de la administración de ventas para satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la empresa. En los mercados altamente competitivos de la actualidad, los gerentes de ventas están probando toda clase de nuevas ideas, canales de ventas y tecnologías para desarrollar relaciones a largo plazo que sean mutuamente rentables con los clientes. Al mismo tiempo, las innovaciones tecnológicas, el comportamiento dinámico del comprador y la creatividad gerencial están cambiando de forma drástica la forma en la cual los gerentes de ventas comprenden su puesto, se preparan para él y lo desempeñan. Las oportunidades y los retos que esperan a los gerentes de ventas parecen ser imponentes. (Hair, Joseph, F. et al, 2010, p. 3).

Administración de ventas se define como el sistema de administración que mediante el uso de la planeación, organización, dirección, control y coordinación contribuye al incremento de las ventas y sus beneficios. (Mercado, 2004).

ESTRATEGIAS DE VENTAS

Según, (acerca de nosotros: CN Crece negocios.com, 2013), estrategias de ventas son acciones que se llevan a cabo con el fin de cumplir objetivos de ventas propuestos.

Veamos a continuación 7 estrategias de ventas que nos ayudarán a cumplir nuestros objetivos de ventas y a vender más en nuestro negocio o empresa:

Cambiar el producto

Una estrategia de ventas podría consistir en cambiar el producto, lo cual no significa tener que sacar un producto totalmente nuevo, sino que al que ya tenemos que dotarlo de nuevas características, funciones, atributos, mejoras o usos, o simplemente cambiarle el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta o los colores.

Al cambiar el producto estaremos creando la sensación de estar lanzando un nuevo producto al mercado, o simplemente le estaremos dando un nuevo aire al producto que ya tenemos.

Bajar los precios

Al bajar los precios podríamos estar dándole un duro golpe a la competencia, aunque debemos tener cuidado con esta estrategia pues además de reducir nuestro margen de ganancias, por querer reducir costos, podríamos terminar reduciendo la calidad del producto.

Lo recomendable es utilizar esta estrategia de ventas cuando la calidad de nuestros productos no se vea comprometida, cuando nuestro público esté conformado por compradores sensibles a los precios, y cuando no sea fácilmente imitable por la competencia.

Brindar servicios adicionales gratuitos

Como estrategia de venta también podríamos optar por brindar servicios adicionales gratuitos tales como la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio de mantenimiento, nuevas garantías o políticas de devoluciones.

Siendo más específicos, si nuestro negocio consistiera en un restaurante, podríamos, por ejemplo, servir algún piqueo gratuito apenas el cliente se sienta en la mesa, o si se tratara de un taller de mecánica, además de reparar el auto del cliente, podríamos, por ejemplo, entregarlo a domicilio totalmente limpio y con los servicios básicos de mantenimiento.

Dar obsequios

Así como brindar servicios adicionales gratuitos, como estrategia de ventas también podríamos optar por dar obsequios o regalos a nuestros clientes.

Por ejemplo, podríamos regalar un producto pequeño por la compra de otro, dar pequeños obsequios a nuestros principales clientes, o entregar artículos publicitarios o de merchandising tales como lapiceros, llaveros o destapadores con el logo de la empresa, a todos nuestros clientes.

Uso de redes sociales

Como estrategia de ventas también podríamos optar por usar las redes sociales tales como Facebook, Twitter o YouTube, sobre todo podríamos crearnos una página en Facebook o abrirnos una cuenta en Twitter y tratar de captar seguidores, mantener comunicación con ellos, y luego promocionarles nuestros productos o servicios; o, por ejemplo, podríamos subir un video a YouTube en donde mostremos actividades realizadas por nuestra empresa.

Búsqueda de referidos

Finalmente, otra estrategia de ventas consiste en buscar referidos, es decir, clientes que nos recomienden con otros consumidores, o que nos ayuden a conseguir nuevos clientes. Para ello, podríamos incentivar a nuestros clientes ofreciéndoles descuentos especiales si nos llegan a conseguir otros clientes, o simplemente entregarles cupones para que se los entreguen a sus conocidos, con los cuales éstos puedan canjearlos por descuentos, o puedan probar gratuitamente nuestros servicios.

ESTRATEGIAS DE VENTAS

Según, (Thompson, Iván, 2010),

En una primera instancia, se puede identificar a dos grandes Tipos de Venta, cuya diferencia radica en "a quién" se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos. Estos dos tipos de venta son:

Venta Minorista o al Detalle: Incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial.

Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo. Entre los principales tipos de minoristas tenemos: Establecimientos especializados, almacenes departamentales, supermercados, establecimientos de conveniencia, establecimientos de descuento, minoristas de precios bajos, súper tiendas y tiendas catálogo.

Venta Mayorista o al Mayoreo: Incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Las ventas al mayoreo (o comercio mayorista) son las ventas, y todas las actividades relacionadas directamente con éstas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para 1) reventa, 2) uso en la producción de otros bienes y servicios o 3) la operación de una organización.

Entre los principales tipos de mayoristas tenemos: Mayoristas en general, mayoristas de servicios completos, mayoristas de servicios limitados, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas, y mayoristas especializados.

VOLUMEN DE VENTAS

Definición de venta

El concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea. (Kotler P. , 2010, pp. 17-18).

El concepto de venta mantiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización;

por ello, ésta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción. (Kotler P. , 2010, pp. 11-12).

Volumen de ventas

Considerada como una cantidad determinada de productos, bienes, servicios o ideas comercializadas que se encuentran integrando en un lapso de tiempo dado, regularmente en un año. Siendo esta cantidad expresada en valores monetarios así mismo se podría manifestar a manera de inventarios o productos comercializados. (Mennucci, 2013)

2.1. HIPÓTESIS

Las eficientes técnicas de negociación le permitirán incrementar el volumen de ventas de la empresa CONFIGRAN CIA.LTDA, de la ciudad de Ambato.

2.2. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable independiente

X= Variable Cualitativa

Técnicas de Negociación

Variable dependiente

Y= Variable Cuantitativa Continua

Volumen de Ventas

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO

La perspectiva o enfoque de la investigación tiene carácter de cuantitativo por la naturaleza de las variables del problema formulado y en la investigación documental que se recoge información primaria procesada numéricamente y estadísticamente.

Por poder trabajar directamente con los clientes se podrá evidenciar que los problemas son los que se provocan o se relacionen con el tema de estudio.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de campo:**

Se manejó la investigación de campo como aquel prototipo de investigación que se utiliza en lugares determinados donde se encuentran los sujetos u objetos del estudio a realizarse, que para este proyecto se lo desarrolló en la empresa CONFIGRAN SA de la ciudad de Ambato, porque es el lugar donde se encontró el problema y se tomó contacto

de forma directa para obtener la información necesaria de acuerdo a los requerimientos del proyecto.

- **Investigación bibliográfica:**

Es una investigación Bibliográfica documental, por cuanto se investigó los escritos de varios autores respecto al campo de acción y objeto de estudio planteado, basándose teóricamente en documentos legales, libros, textos, revistas de carácter científico, artículos de prensa, folletos, trípticos, y cualquier material escrito en el que se encontraron tópicos referentes al estudio en mención realizando comparaciones en libros y documentos legales.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto se aplicará los siguientes niveles de investigación.

- **Investigación Exploratoria:**

La investigación comenzó siendo exploratoria puesto que se recabó información acerca de Negociación, mercadotecnia, Tácticas de negociación y estrategias de ventas, que eran temas interesantes para el autor de esta investigación. Esto originó el esclarecimiento más preciso del problema de investigación, además como resultado de este estudio permitió la formulación de una hipótesis.

- **Investigación Descriptiva:**

Este tipo de investigación, realiza el planteamiento del problema, permite la formulación de hipótesis, selecciona la metodología a utilizar, aumentando así el grado de familiaridad con el problema a investigar dentro del ámbito del marketing y gestión de negocios.

- **Investigación Correlacional:**

Esta modalidad de investigación permitió visualizar la relación que existe, entre la aplicación de técnicas de negociación , con el volumen de ventas para obtener resultados específicos y poder interpretarlos con la realidad y dar solución al problema que está afectando a la empresa distribuidora de confites “COFIGRAN CIA.LTDA”.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

En el usual trabajo de investigación se ha definido que la población son todas las tiendas o negocios tradicionales y no tradicionales que se dedican al expendio de confites en las provincias de Tungurahua, que es en donde comercializa los productos CONFIGRAN CIA.LTDA, de acuerdo a un estudio realizado la población es de 2672 negocios, de los cuales se aplicará la fórmula del Chi cuadrado para determinar el tamaño de la muestra, y orientarnos en ella para aplicar a los clientes potenciales, encuestas sobre nuestro tema objeto de estudio.

Población finita: Agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. Desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades.

Población infinita: “Es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman; por cuanto no existe un registro documental de éstos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible. En la disciplina estadística, se considera una población infinita a la conformada por cien mil unidades o más.

Cálculo de la muestra

Dónde:

N: es el tamaño de la muestra

z: es el nivel de confianza

p: es la variabilidad positiva

q: es la variabilidad negativa

E: es la precisión o error

Valores:

N: 2672

z: 95% $0.95/2 = 0.4750 = 1.96$

p: 0.5

q: $1 - 0.5 = 0.5$

E: 5% (0.05)

Despejando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{Z^2 P \cdot Q + N \cdot e^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(2672)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (2672)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{2566,1888}{0.9604 + 6,68}$$

$$n = \frac{2566,1888}{7,6404}$$

n = 336 clientes

La encuesta se aplicó a 336 clientes que es el total de la muestra y corresponde al 13% del total de la población.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de la Variable Independiente: Técnicas de Negociación

Tabla 1: Operacionalización de la Variable Independiente: Técnicas de Negociación

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
La negociación es un proceso de comunicación por medio del cual las personas llegan a un acuerdo a través de un intercambio de propuestas, que mejoren sus resultados.	Proceso de comunicación Acuerdo de negociación Intercambio de propuestas	Codificación Emisor Transmisor Recepción Decodificación Retroalimentación Estrategias Tácticas Negociación Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera usted que la información que recibe de la empresa le permite generar una relación de confianza? • ¿Considera usted que los vendedores de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., crean un ambiente agradable y de abierta colaboración en el momento de la venta? • ¿Qué argumento usted transmite al vendedor en el momento de la negociación previo a la venta? • ¿El grado de persuasión que tiene el vendedor de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. frente a los clientes es? • ¿Cuándo una negociación está avanzada el vendedor busca o trata de presionar el cierre de la venta? 	ENCUESTA CUESTIONARIO

Elaborado por: Juan Torres

Operacionalización de la Variable Independiente: Volumen de ventas

Tabla 2: Operacionalización de la Variable dependiente: Volumen de ventas

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
<p>Es la cantidad de bienes o servicios vendidos en determinado tiempo; puede ser expresado en cantidades o en dinero.</p>	<p>Bienes o servicios</p> <p>Determinado tiempo</p> <p>Cantidades o dinero</p>	<p>Producto</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Requerimiento del producto</p> <p>Plazo de entrega del producto.</p> <p>Incremento de ventas</p> <p>Cuotas o metas de ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera usted que el proceso de ventas que emplean los vendedores de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., es idóneo para sus requerimientos? • ¿Considera usted que la empresa ha capacitado lo suficiente a su personal de ventas para propósitos de motivación a la compra de los productos o servicios? • ¿Los requerimientos de pedidos se los realiza en los tiempos y fechas establecidas? • ¿Cuándo usted adquiere un producto que aspectos influyen en su decisión de compra? • ¿Con respecto a la competencia considera usted que la calidad de los productos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. son? ¿Cómo califica los precios de los productos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. con relación a la competencia? • ¿Cuándo se retrasan los pedidos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. recurre a otros proveedores? • ¿Qué incentivos utiliza la Distribuidora CONFIGRAN Cía. Ltda. para incrementar las ventas? 	<p>ENCUESTA CUESTIONARIO</p>

Elaborado por: Juan Torres

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para que la presente investigación se valide, se sustenta en información verificable y que responda a la hipótesis formulada, por tal motivo es importante realizar un plan de recolección de la información en forma organizada, como se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3: Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para aumentar el volumen de ventas de la empresa CONFIGRAN SA.
¿De qué personas u objetos?	A los clientes
¿Sobre qué aspectos?	La Técnica de negociación y el Volumen de ventas
¿Quién? ¿Quiénes?	El investigador. Juan Pablo Torres
¿Cuándo?	En el mes de Mayo del 2015
¿Dónde?	En la empresa
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	La encuesta
¿Con qué?	El cuestionario

Elaborado por: Juan Pablo Torres

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

- **La encuesta**

La encuesta es una técnica primaria para obtener información coherente y articulado de preguntas, garantizando la información proporcionada por una muestra y que pueda ser analizada por métodos cuantitativos. (Abascal & Grande, 2005).

La encuesta utilizada en la presente investigación fue a 336 clientes.

- **El cuestionario**

El cuestionario es un instrumento que permite recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variable que se van a medir. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para la presente investigación se formuló preguntas claras para los clientes a quien va dirigidas las preguntas n tengan dificultad en responder.

Tabla 4: Técnicas e instrumentos

TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Información Primaria	Cuestionario	Encuesta Observación directa
Información Secundaria	Libros de Marketing. Libros de ventas Libros de TECNICAS DE NEGOCIACION. Libros de Psicología del Consumidor. Tesis de Grado Internet. Otros	Lectura Científica

Elaborado por: Juan Pablo Torres

3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Revisión y Codificación de la información. De próximo de un análisis de la información obtenida se procederá a su respectiva codificación, que vislumbra en señalar un número para cada una de las categorías incluidas en las preguntas que se

realizará a través de la encuesta, ayudándonos este particular al momento de tabular los datos obtenidos.

Tabulación de la información. Consiente en estar al tanto el comportamiento repetitivo del fenómeno objeto de estudio, determinando la frecuencia con que aparece y cuál es su impacto en las variables.

Análisis de datos. Es ineludible presentar un análisis de los resultados, el cual obedecerá del grado de complejidad de la hipótesis y del cuidado con el que se haya elaborado el trabajo de investigación.

Presentación de los datos. Con la tabulación de los datos estamos en condiciones de presentarlos, para lo cual se efectuará de una manera gráfica de barras verticales.

Interpretación de los resultados. Para poder percibir la magnitud de los datos, se estudiará cada uno de los resultados por separado para referirse con el marco teórico.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Después de que los datos han sido procesados por el estadígrafo SPSS, se obtienen los resultados que deberán ser analizados e interpretados

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de resultados se fundamenta en analizar los datos encontrados y que se hallan relacionados con el problema, los objetivos y la hipótesis, esto permitirá relacionarlo con el marco teórico con el propósito de poder valorarlos.

4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La interpretación de los resultados se realizó confrontando el análisis de resultados con la hipótesis que se formuló y los procedimientos utilizados en la presente investigación.

ENCUESTA APLICADA A LOS A CLIENTES DE LA EMPRESA CONFIGRAN CÍA. LTDA

1. ¿Considera usted que la información que recibe de la empresa le permite generar una relación de confianza?

Tabla 5: Información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	60	17,9	17,9	17,9
	De acuerdo	75	22,3	22,3	40,2
	Indiferente	30	8,9	8,9	49,1
	En desacuerdo	97	28,9	28,9	78
	Totalmente en desacuerdo	74	22	22	100
	Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

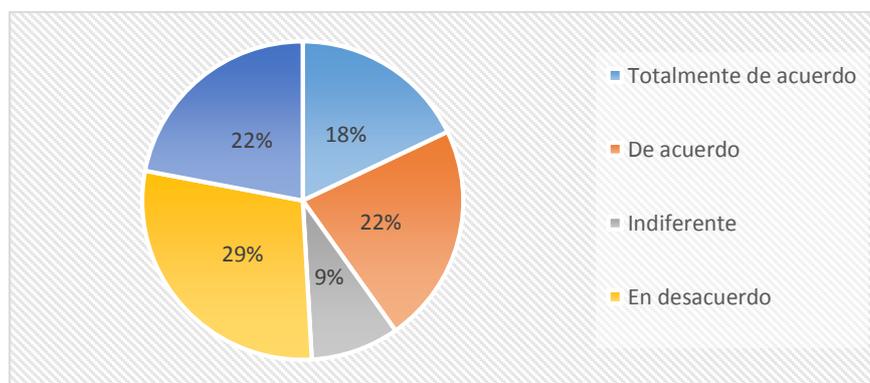


Gráfico 5: Información

Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 18% está totalmente de acuerdo que la información que recibe de la empresa le permite generar una relación de confianza, un 22% está de acuerdo, el 9% se encuentra indiferente, el 29% está en desacuerdo, mientras que 22% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se puede observar que existe poca información por parte de la empresa, siendo un punto débil por la despreocupación de la empresa en cuanto a la imagen que se proyecta a sus clientes, lo que crea desconfianza.

2. ¿Considera usted que los vendedores de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., crean un ambiente agradable y de abierta colaboración en el momento de la venta?

Tabla 6: Ambiente agradable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	48	14,3	14,3	14,3
De acuerdo	80	23,8	23,8	38,1
Indiferente	28	8,3	8,3	46,4
En desacuerdo	109	32,4	32,4	78,9
Totalmente en desacuerdo	71	21,1	21,1	100
Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

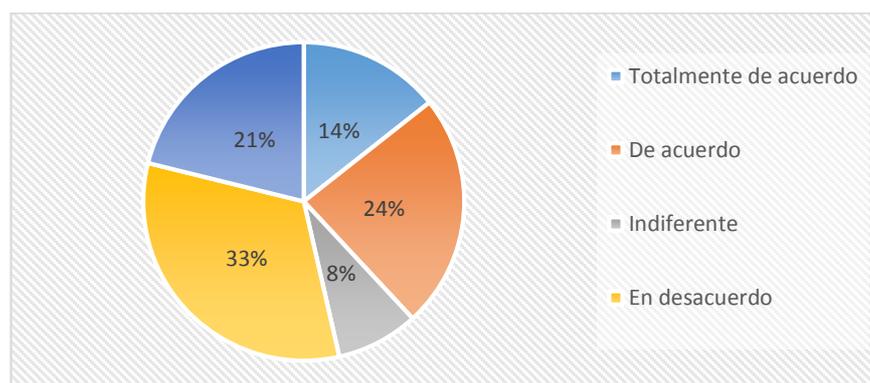


Gráfico 6: Ambiente agradable
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 14% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que los vendedores de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., crean un ambiente agradable y de abierta colaboración en el momento de la venta, el 24% está de acuerdo, el 8% muestra indiferencia, el 33% está en desacuerdo, y un 21% está totalmente en desacuerdo.

Se puede observar que un grupo mayoritario de clientes creen que el ambiente no es muy agradable y no prestan la colaboración a sus clientes, esto no les permitirá cerrar las ventas y existirá pérdida de clientes.

3. ¿Qué argumento usted transmite al vendedor en el momento de la negociación previo a la venta?

Tabla 7: Argumento en la negociación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Precio	102	30,4	30,4	30,4
Calidad	46	13,7	13,7	44
Cantidad	90	26,8	26,8	70,8
Tiempo de entrega	82	24,4	24,4	95,2
Valor agregado	16	4,8	4,8	100
Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

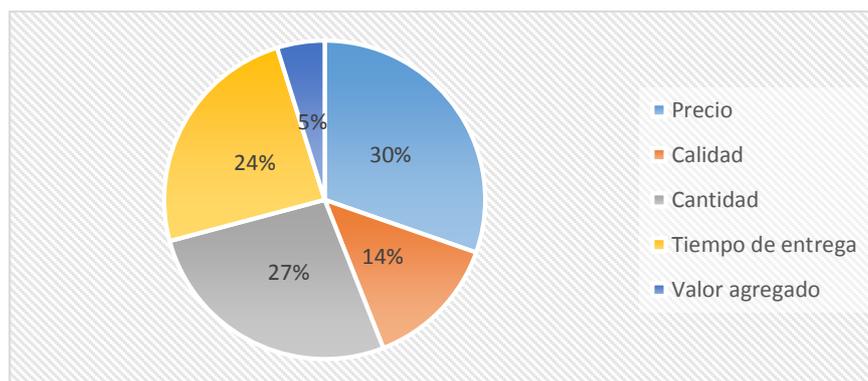


Gráfico 7: Argumento en la negociación

Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 30% consideran que el precio es el argumento que transmite al vendedor en el momento de la negociación previo a la venta, el 14% manifiesta que la calidad, el 27% indica que la cantidad, el 24% el tiempo de entrega, finalmente el 5% considera al valor agregado.

Se puede apreciar que el precio es una forma de negociación, mediante el cual el cliente busca comparar los atributos del producto con el valor monetario que se le pide encerrándose en un conflicto de intereses, el cliente busca el valor real del producto y el vendedor debe esmerarse en estimular en la compra del mismo.

4. ¿El grado de persuasión que tiene el vendedor de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. frente a los clientes es?

Tabla 8: Persuasión del vendedor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	28	8,3	8,3	8,3
	Alto	89	26,5	26,5	34,8
	Regular	150	44,6	44,6	79,5
	Escaso	42	12,5	12,5	92
	Nulo	27	8	8	100
	Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

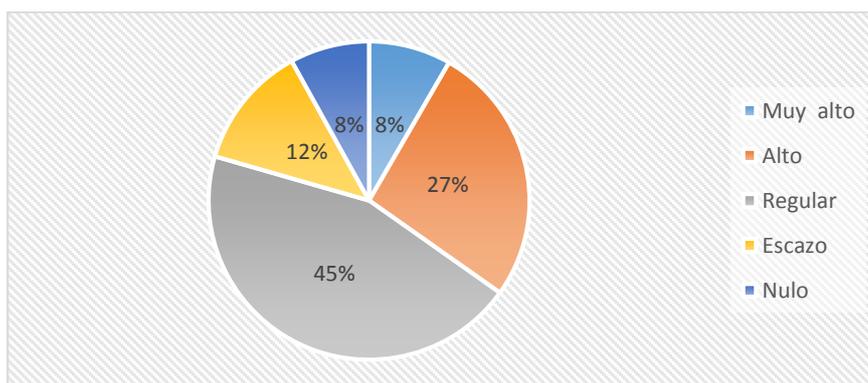


Gráfico 8: Persuasión del vendedor
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 8% considera que el grado de persuasión que tiene el vendedor de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., frente a los clientes es muy alto, el 27% regular, el 45% escaso, mientras que el 8% piensa que es nulo.

El grado de persuasión que tienen los vendedores hacia los clientes es regular, los vendedores no deben olvidar que los clientes representan la vida de la empresa, por lo que se debe negociar para lograr acuerdos, los vendedores deben sondear las necesidades, intereses y deseos para comprender a sus clientes.

5. ¿Cuándo una negociación está avanzada el vendedor busca o trata de presionar el cierre de la venta?

Tabla 9: Cierre de venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	107	31,8	31,8	31,8
	Casi siempre	206	61,3	61,3	93,2
	Nunca	23	6,8	6,8	100
	Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

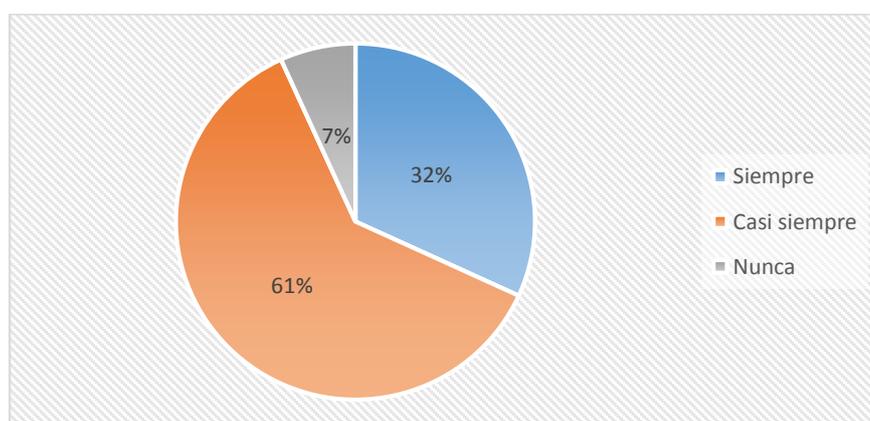


Gráfico 9: Cierre de venta
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 32% manifiesta que siempre que una negociación está avanzada el vendedor busca o trata de presionar el cierre de la venta, el 61% casi siempre, mientras que un 7% indica que nunca.

Se puede observar que los vendedores en su mayoría tratan de cerrar la venta, estos consideran que la correcta aplicación de estrategias les permite un aumento en las ventas y una mejora notable en las habilidades de negociación de todos los que participan en el proceso.

6. ¿Considera usted que el proceso de ventas que emplean los vendedores de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., es idóneo para sus requerimientos?

Tabla 10: Proceso de ventas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	40	11,9	11,9	11,9
De acuerdo	69	20,5	20,5	32,4
Indiferente	44	13,1	13,1	45,5
En desacuerdo	115	34,2	34,2	79,8
Totalmente en desacuerdo	68	20,2	20,2	100
Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

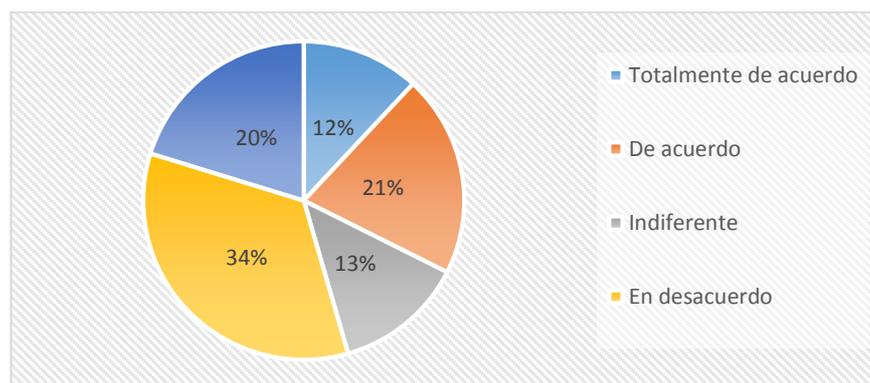


Gráfico 10: Proceso de ventas
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 12% está totalmente de acuerdo que el proceso de ventas que emplean los vendedores de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., es idóneo para sus requerimientos, el 21% está de acuerdo, para el 13% es indiferente, el 34% está en desacuerdo, y el 20% totalmente en desacuerdo.

Se puede observar que el proceso de ventas que los vendedores emplean no es el más idóneo, posiblemente desconocen los pasos o procesos de venta, esto ocasiona la no satisfacción de los clientes en forma efectiva tanto de sus necesidades y deseos, por lo tanto el incumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

7. ¿Considera usted que la empresa ha capacitado lo suficiente a su personal de ventas para propósitos de motivación a la compra de los productos o servicios?

Tabla 11: Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	55	16,4	16,4	16,4
De acuerdo	45	13,4	13,4	29,8
Indiferente	31	9,2	9,2	39
En desacuerdo	140	41,7	41,7	80,7
Totalmente en desacuerdo	65	19,3	19,3	100
Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

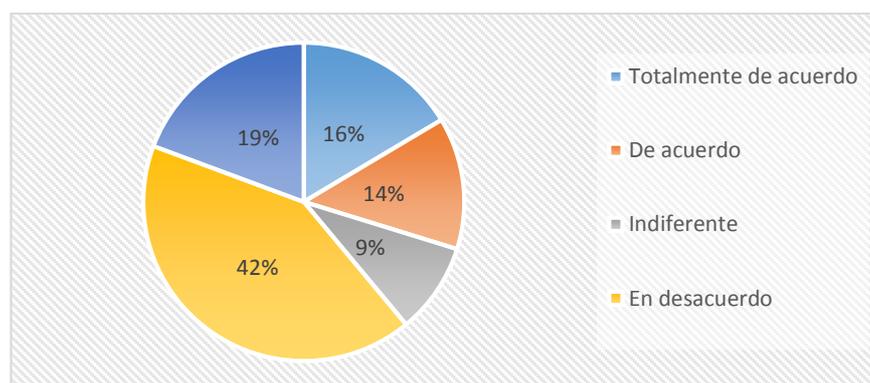


Gráfico 11: Capacitación
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 16% está totalmente de acuerdo que la empresa ha capacitado lo suficiente a su personal de ventas para propósitos de motivación a la compra de los productos o servicios, un 14% está de acuerdo, un 9% es indiferente, el 42% está en desacuerdo, el 19% está totalmente en desacuerdo.

Se pudo determinar que la empresa no capacita a su personal de venta, por lo que no podrá alcanzar los logros de objetivos, la formación del vendedor debe dotarlo de las habilidades mínimas, ya que esto influirá en los resultados finales de la empresa.

8. ¿Los requerimientos de pedidos se los realiza en los tiempos y fechas establecidas?

Tabla 12: Entrega de pedidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	57	17	17	17
De acuerdo	88	26,2	26,2	43,2
En desacuerdo	107	31,8	31,8	75
Totalmente en desacuerdo	84	25	25	100
Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

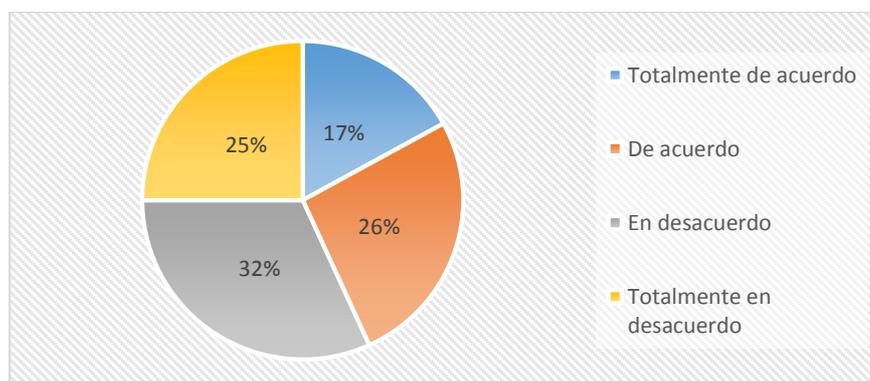


Gráfico 12: Entrega de pedidos
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 17% está totalmente de acuerdo en que los requerimientos de pedidos se los realiza en los tiempos y fechas establecidas, el 26% está de acuerdo, el 32% está en desacuerdo, finalmente el 25% está totalmente en desacuerdo.

Se puede observar que en su mayoría los pedidos no se entregan a tiempo y en las fechas establecidas, por lo que la empresa debe mejorar su sistema de distribución para reducir los tiempos de entrega.

9. ¿Cuándo usted adquiere un producto que aspectos influyen en su decisión de compra?

Tabla 13: Decisión de compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Servicio	80	23,8	23,8	23,8
	Atributos	47	14	14	37,8
	Garantía	30	8,9	8,9	46,7
	Precio	148	44	44	90,8
	Calidad	31	9,2	9,2	100
	Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

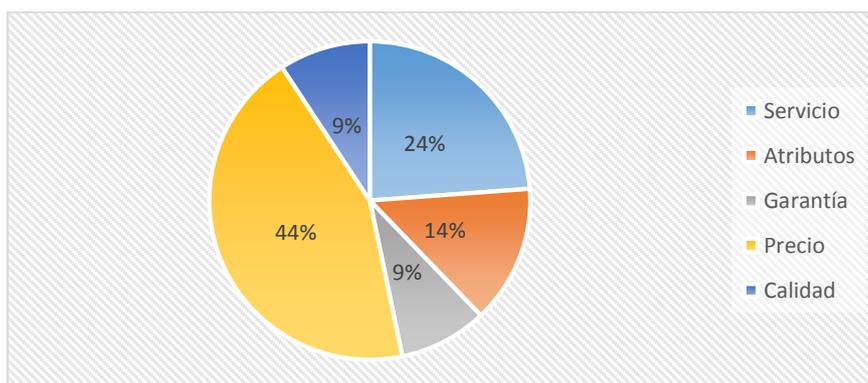


Gráfico 13: Decisión de compra
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 24% piensan que cuando adquieren un producto el servicio influyen en su decisión de compra, el 14% los atributos, el 9% la garantía, el 44% el precio, y el 9% consideran a la calidad. Se puede observar que la decisión de compra de un producto es el precio en su mayoría de los clientes, mismo que es un factor de diferenciación frente al producto de la competencia.

10. ¿Con respecto a la competencia considera usted que la calidad de los productos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. son?

Tabla 14: Calidad de los productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buenos	158	47	47	47
	Buenos	138	41,1	41,1	88,1
	Regulares	40	11,9	11,9	100
	Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

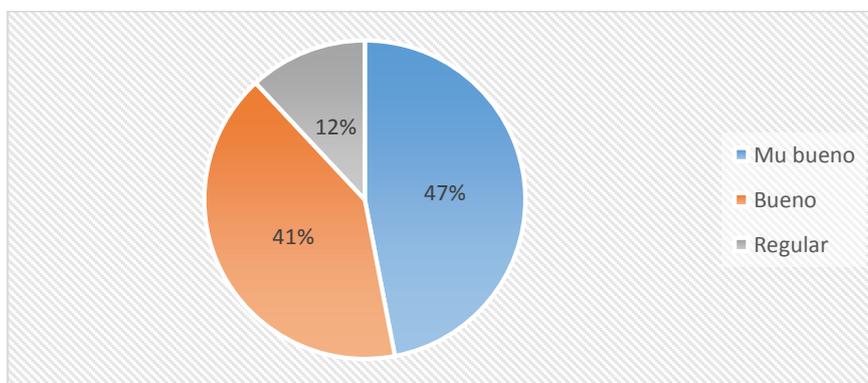


Gráfico 14: Calidad de los productos
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 47% que la calidad de los productos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., con respecto a la competencia son muy buenos, el 41% buenos, y el 12% regulares.

Se observa que en su gran mayoría los clientes consideran a la calidad de los productos muy buenos frente a la competencia, esto permite atraer a más clientes y mejorar la posición en el mercado.

11. ¿Cómo califica los precios de los productos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. con relación a la competencia?

Tabla 15: Precio de los productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Alto	115	34,2	34,2	34,2
Moderado	221	65,8	65,8	100
Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

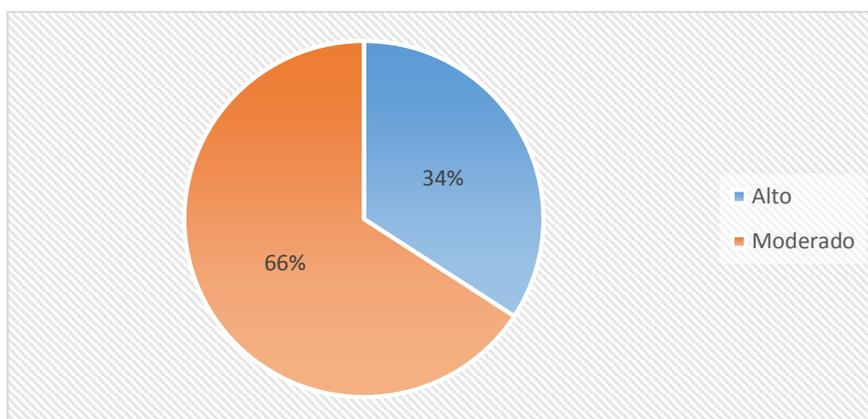


Gráfico 15: Precio de los productos
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 34% califica de alto a los precios de los productos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., con relación a la competencia, un 66% de moderado.

Se observa que los clientes califican de alto el precio de los productos, los consumidores suelen utilizar el precio como indicador de calidad del producto, de hecho la empresa desea prestigiar su producto con precios altos como estrategia, pero es importante que el consumidor perciba de algún modo la superioridad del producto.

12. ¿Cuándo se retrasan los pedidos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. recurre a otros proveedores?

Tabla 16: Retrasan los pedidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	137	40,8	40,8	40,8
Casi siempre	74	22	22	62,8
A veces	55	16,4	16,4	79,2
Rara vez	40	11,9	11,9	91,1
Nunca	30	8,9	8,9	100
Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

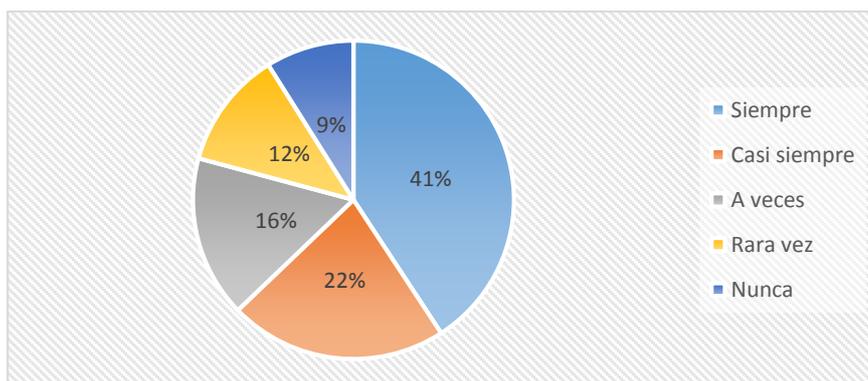


Gráfico 16: Retrasan los pedidos
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 41% manifiestan que cuando se retrasan los pedidos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., siempre recurren a otros proveedores, el 22% casi siempre, el 16% a veces, el 12% rara vez, y el 9% indican que nunca.

Se observa que cuando no se entrega a tiempo los productos, existen reclamos de los clientes y estos buscan otros proveedores, lo que es importante para la empresa optimizar el tiempo de entrega del producto, esto puede ser clave para el éxito de la empresa para no perder clientes.

13. ¿Qué incentivos utiliza la Distribuidora CONFIGRAN Cía. Ltda. para incrementar las ventas?

Tabla 17: Incentivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Descuentos	203	60,4	60,4	60,4
Promociones	89	26,5	26,5	86,9
Obsequios	44	13,1	13,1	100
Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

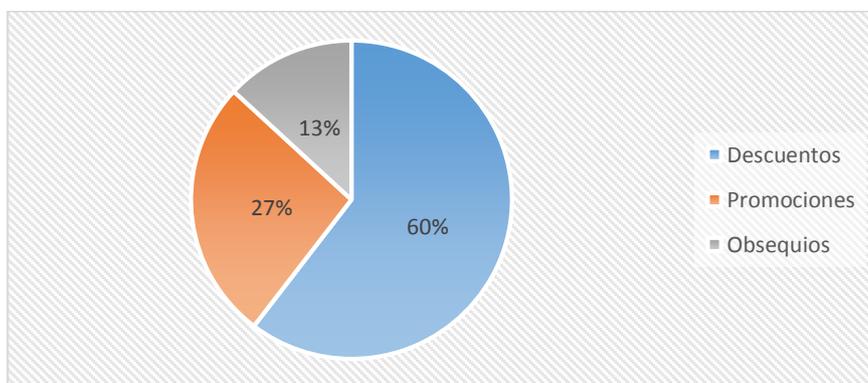


Gráfico 17: Incentivos

Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 60% considera que los incentivos que utiliza la Distribuidora CONFIGRAN Cía. Ltda., para incrementar las ventas es los descuentos, el 27% las promociones, y el 13% los obsequios.

La empresa debe buscar otra manera de incentivar a sus clientes, ya que esto refuerza la acción final tanto de los clientes potenciales como del equipo comercial de ventas.

14. ¿El servicio de exhibidores, muestras físicas, merchandising que ofrece la empresa es?

Tabla 18: Servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy eficiente	33	9,8	9,8	9,8
	Eficiente	91	27,1	27,1	36,9
	Indiferente	39	11,6	11,6	48,5
	Deficiente	125	37,2	37,2	85,7
	Muy deficiente	48	14,3	14,3	100
	Total	336	100	100	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

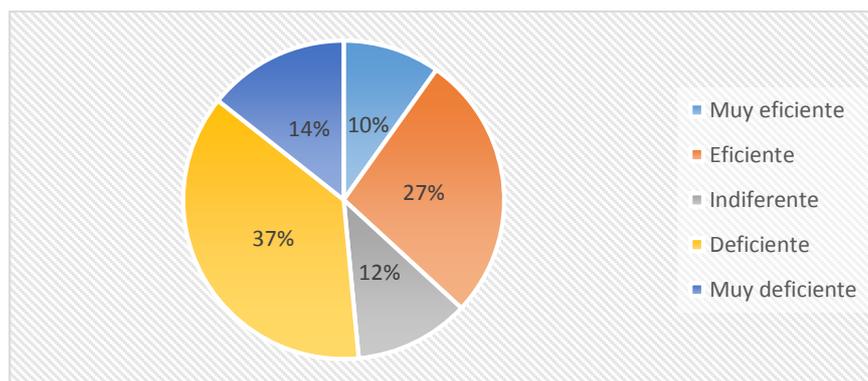


Gráfico 18: Servicios

Elaborado por: Juan Pablo Torres

Análisis e interpretación

Del total de 336 clientes encuestados, el 10% considera que el servicio de exhibidores, muestras físicas, merchandising que ofrece la empresa es Muy eficiente, el 27% eficiente, el 12% se muestra indiferente, el 37% cree que es deficiente, y el 14% muy deficiente.

Se puede observar que el servicio de exhibidores es deficiente lo que no permite que los productos puedan apreciarse de mejor manera, y los clientes no conozcan el producto.

4.2.1. Verificación de la hipótesis

Luego de haber realizado el análisis e interpretación de resultados se procede a la verificación de la hipótesis, utilizando para este fin el método estadístico del Chi-cuadrado, para lo cual se procede a formular la hipótesis.

La adecuada aplicación de Técnicas de Negociación incide en el Volumen de Ventas de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA. , de la ciudad de Ambato.

4.2.1.1.Método lógico

Ho: La adecuada aplicación de Técnicas de Negociación no incide en el Volumen de Ventas de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

Ha: La adecuada aplicación de Técnicas de Negociación incide en el Volumen de Ventas de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

4.2.1.2.Método matemático

Ho = Frecuencia observada = Frecuencia esperada

Ha = Frecuencia observada \neq Frecuencia esperada

4.2.1.3.Método estadístico

Este método permite encontrar la relación que existe entre las variables Técnicas de Negociación y Volumen de Ventas.

Medio para calcular el Chi-cuadrado

Para calcular el Chi cuadrado primeramente realizamos la tabla de contingencia de la frecuencia observada, para lo cual se toma como base las preguntas 1 y 2 de la variable

independiente; las preguntas 6 y 7 de la variable dependiente, como se puede muestra en la tabla 15.

Tabla 19: Tabla de Contingencia de la Frecuencia Observada

	V. INDEPENDIENTE		V. DEPENDIENTE		TOTAL
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 6	Pregunta 14	
Totalmente de acuerdo	60	48	40	33	181
De acuerdo	75	80	69	91	315
Indiferente	30	28	44	39	141
En desacuerdo	97	109	115	125	446
Totalmente en desacuerdo	74	71	68	48	261
TOTAL	336	336	336	336	1344
	0,25	0,25	0,25	0,25	

Elaborado por: Juan Pablo Torres

Cálculo de la frecuencia esperada

Después de elaborar la tabla de contingencia de la Frecuencia Observada se procedió a calcular la Frecuencia Esperada, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$Fe = \frac{\text{Total de filas} \times \text{Total de columnas}}{\text{Gran total (N)}}$$

Tabla 20: Cálculo de la Frecuencia Esperada

	V. INDEPENDIENTE		V. DEPENDIENTE		TOTAL
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 6	Pregunta 14	
Totalmente de acuerdo	45,25	45,25	45,25	45,25	181
De acuerdo	78,75	78,75	78,75	78,75	315
Indiferente	35,25	35,25	35,25	35,25	141
En desacuerdo	111,5	111,5	111,5	111,5	446
Totalmente en desacuerdo	65,25	65,25	65,25	65,25	261
TOTAL	336	336	336	336	1344

Elaborado por: Juan Pablo Torres

Cálculo del Chi cuadrado

Para calcular el Chi-cuadrado se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Tabla 21: Cálculo del Chi-cuadrado

	V. INDEPENDIENTE		V. DEPENDIENTE	
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 6	Pregunta 7
Totalmente de acuerdo	4,81	0,17	0,61	3,32
De acuerdo	0,18	0,02	1,21	1,91
Indiferente	0,78	1,49	2,17	0,40
En desacuerdo	1,89	0,06	0,11	1,63
Totalmente en desacuerdo	1,17	0,51	0,12	4,56
TOTAL	8,83	2,24	4,21	11,82
CHI CUADRADO	27,10			

Elaborado por: Juan Pablo Torres

Cálculo del grado de libertad

Para calcular los grados de libertad se aplica la siguiente fórmula:

$$gl = (c - 1) \times (f - 1)$$

$$gl = (4 - 1) \times (5 - 1)$$

$$gl = (3) \times (4)$$

$$gl = 12$$

Se procede a ver la tabla de la distribución de significancia del Chi-cuadrado (Anexo 2)

$$\text{Al } 0,05 = 21,0261$$

$$\text{Al } 0,01 = 26,2170$$

Gráfico de la decisión

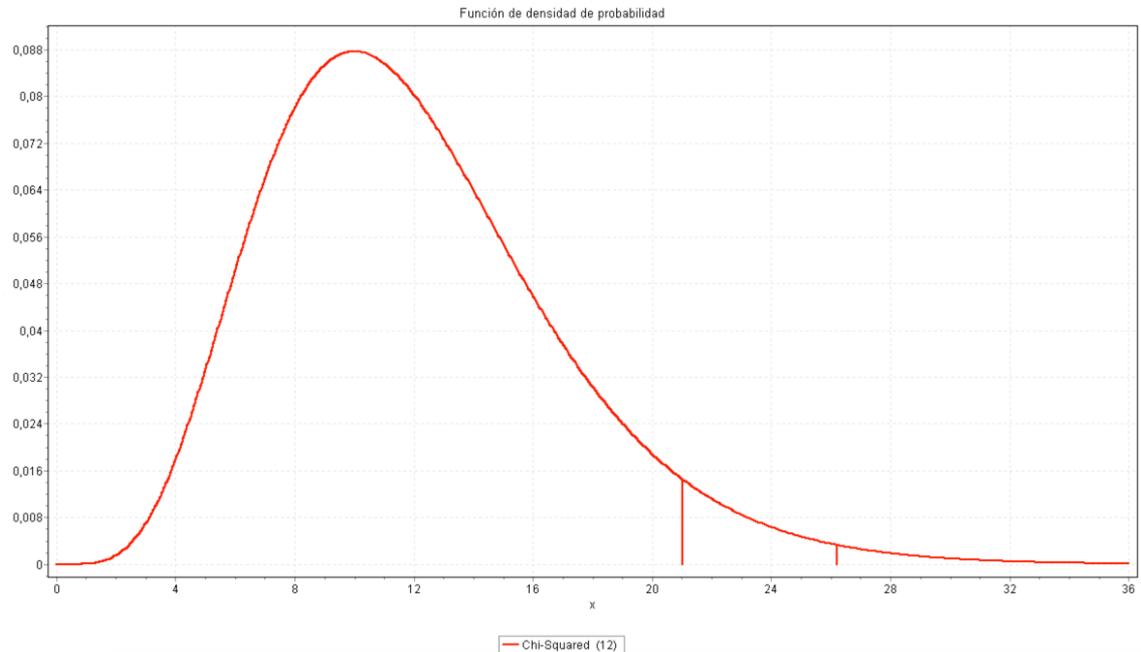


Gráfico 19: Decisión
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Interpretación de la prueba del Chi-cuadrado

H_0 : Las filas y las columnas de la tabla son independientes

H_a : Hay una dependencia entre las filas y las columnas de la tabla

Como el p-valor computado es menor que el nivel de significación $\alpha=0,05$, se debe rechazar la hipótesis nula H_0 , y aceptar la hipótesis alternativa H_a .

El riesgo de rechazar la hipótesis nula H_0 cuando es verdadera es menor que 0,01%

Por lo tanto Como el Chi cuadrado calculado (27,10) mayor que el de la tabla de significancia al 0,01 (26,2170), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice:” La adecuada aplicación de Técnicas de Negociación incide en el Volumen de Ventas de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. La información que se entrega a los clientes por parte de los vendedores, no permiten crear un ambiente agradable y de abierta colaboración, ni generar el momento propicio para la venta, provocando al final del proceso de negociación no llegar con el argumento apropiado para poder cerrar.
2. La capacidad de persuasión de los vendedores de la empresa CONFIGRAN CIA LTDA para llegar a concretar la venta no es el más idóneo, además no se cumple un proceso ordenado en el momento de la negociación y venta, todo esto a causa de una limitada capacitación por parte de la alta gerencia.
3. Los productos que la empresa comercializa son considerados de muy buena calidad por parte de los clientes además estos son muy costosos para el consumidor final el

cual exige mayor motivación para la compra de los mismos como promociones, obsequios y productos adicionales.

4. La empresa CONFIGRAN CIA. LTDA no capacita a su personal de ventas, por lo que no podrá alcanzar los presupuestos y objetivos que se les otorga, la formación del vendedor debe dotarlo de las habilidades necesarias, ya que esto se reflejara en los resultados finales de la cuota de venta mensual.
5. Los plazos de entrega de los pedidos que los vendedores hacen no son los acordados con los clientes, por lo que los mismos en el momento de la decisión de compra ponen en la balanza en gran medida el precio y el tiempo en el que llegan los productos a su local, este factor hace la diferencia ante la competencia.
6. El retraso o no entrega de productos a los clientes hace que estos recurran a otros proveedores para satisfacer la demanda de los mismos, existiendo reclamos e inconformidad lo que generar el riesgo de perder fidelidad y credibilidad de los clientes.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Promover con el personal acciones de comunicación sobre la filosofía de gestión, tendientes a consolidar e internalizar en ellos dicha filosofía, con miras a lograr un mayor sentido de pertenencia con la empresa, y esto permita influir en el comportamiento para llegar acuerdos a largo plazo.
2. El aplicar una adecuada política de capacitaciones sobre procesos de ventas y negociación, serán de gran importancia, ya que estos resultados se verán reflejados en un manejo más eficiente con los clientes con la finalidad de incrementar el volumen de ventas en la empresa y su relación a largo plazo con los clientes.

3. Se recomienda promover políticas de promoción, publicidad y exhibición que ayuden a fortalecer la imagen de la distribuidora y la de sus vendedores e impedir que los clientes recurran a otros proveedores.
4. Se recomienda la elaboración de un manual de técnicas y estrategias de negociación útil para la Fuerza de Ventas (FFVV) de la empresa CONFIGRAN CIA.LTDA., lo cual permitirá tener un personal mejor preparado para las actividades en un mercado altamente cambiante.
5. Se sugiere contar con los vehículos y el personal suficiente para el área de logística logrando de esa manera entregar los pedidos requeridos por los clientes a tiempo, generando una relación de confianza y fidelidad que perdurara en el tiempo
6. Crear políticas de entrega de pedidos que estén acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes, con la finalidad de que no recurran a otros proveedores y de esa manera lograr prestigio y fidelidad del mismo con una relación comercial a largo plazo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título de la propuesta

Diseño y formulación de un manual de técnicas y estrategias de negociación.

Nombre de la Institución:	Empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Libardo Parra No. 14 y Carlos Silva Pareja (La Unión)
Teléfono:	032407683
Beneficiarios:	Clientes
Responsable:	Juan Pablo Torres Ruiz
Tiempo:	1 año

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Un ambiente de trabajo adecuado y apropiados canales de comunicación son la clave para fortalecer las relaciones entre el personal que labora en la empresa y para que se realicen sus actividades diarias con la mejor disposición para generar una relación de confianza, esto se puede dar aplicando adecuadas técnicas políticas, y estrategias de negociación, cuyos resultados se verán reflejados en un manejo más eficiente con los clientes posibilitando el incremento en el volumen de ventas.

Abrego, González & Lullo (2012) de la Universidad Central de Venezuela, de la Facultad de Farmacia, Especialización en Gerencia Estratégica en Negocios, en su Trabajo especial de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios “Diseño instruccional para desarrollar las habilidades en la resolución de conflictos y negociaciones destinada al departamento de mercadeo y ventas en la empresa farmacéutica ROKA S.A. implementando la inteligencia emocional”, concluye que:

Se han encontrado una gran cantidad de estudios de tipo empírico que han calificado la inteligencia emocional, de la misma manera sus efectos dentro de las organizaciones. Demostrando las consecuencias positivas en la organización que cuentan con directivos y personal con altos niveles de este tipo de inteligencia.

De tal manera se puede decir que se ha observado que los gerentes son más inteligentes con sus emociones por lo que no necesitan fortificar este punto. Siempre es importante gestionar con este tipo de gerentes la identificación de cada emoción para luego poder manejarlo de manera propia y para los demás, en situaciones conflictivas esta habilidad es muy fundamental.

Además se pudo encontrar que los gerentes intervenidos actúan de acuerdo con sus emociones y comunican a los colaboradores de sus sentimientos mediante el uso de palabras relativas y usan sentimientos cuando se trata de cosas agradables.

En concordancia con estos descubrimientos se planteó la propuesta de instaurar un taller de inteligencia emocional enfocado a vivencias, dirigidas a gerentes para incrementar sus habilidades y conocimientos sobre la inteligencia emocional, aplicadas a las actividades de la vida cotidiana. (Abrego, González, & Lullo, 2012).

6.3. JUSTIFICACIÓN

Las exigencias de un mercado competitivo obligan a la búsqueda de estrategias de competitividad que posibiliten un mejor posicionamiento en el mercado, mejores beneficios y un valor económico para la empresa, en este sentido, una gestión adecuada utilizando varios elementos que forman parte de una negociación con los clientes se vuelve indispensable, exigiendo el desarrollo de estrategias que permitan reducir los costos que acarrea una mala negociación e incrementar el valor agregado para la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.

Por tal razón el presente Manual está dirigido para todas las personas que son parte de la empresa, pretendiendo que sea una guía para alcanzar la satisfacción de los clientes, mediante la elaboración de técnicas, estrategias de negociación, cuya finalidad es facilitarles herramientas que permitan a la fuerza de ventas de la empresa responder con habilidad las expectativas y exigencias de lo que los clientes.

Para lograr lo manifestado en el apartado anterior, el presente Manual integra varias opciones que facilitaran el conocimiento del personal para ser aplicadas as técnicas de negociación permitiéndoles, conocer a sus clientes, teniendo una adecuada comunicación, respuesta a la objeciones y negociar con ellos adecuadamente.

6.4. OBJETIVOS

General

Diseñar de un Manual de negociación útil para la Fuerza de Ventas (FFVV) de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.

Específicos

- Diagnosticar la situación actual del manejo de negociaciones más frecuentes en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.
- Identificar las herramientas utilizadas para el manejo de la negociación en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA.
- Establecer el contenido del manual sobre las técnicas, tácticas y estrategias de la negociación.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

• Factibilidad política

La propuesta de este trabajo investigativo respeta los acuerdos, convenios y reglamentos internos de tipo empresarial.

• Factibilidad económica

La empresa analiza la relación costo/beneficio, para lo cual se realiza una planificación inicial, los resultados se presentaran a la gerencia de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., mismo que aprobará los recursos para que la propuesta sea implementada.

- **Factibilidad técnica**

Esta factibilidad permite verificar si la empresa cuenta con la suficiente tecnología para la implementación de la propuesta, además el personal de la empresa dispone de conocimientos y habilidades en el manejo de conflictos requeridas para la implementación del manual de técnicas de negociación.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

Manual

Según Kraus Miguel A, un manual, se puede definir como: "un documento en el que se encuentran de forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa u organización, que se consideran importantes para la mejor ejecución del trabajo dentro de las mismas".

Un Manual para Terry G.R. es considerado como "un registro suscrito de basta información e instrucciones que corresponden al empleado y pueden ser utilizados para fomentar los esfuerzos de los colaboradores dentro de una empresa".

En consideración a los conceptos anteriormente mencionados, un manual es un instrumento de control sobre la participación del personal, que ofrece la posibilidad de dar una forma definida a la estructura organizacional del departamento, área o empresa. Sin embargo un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases y procedimientos para ejecutar una actividad. (Hernandez, 2012)

Manuales administrativos

Es todo documento escrito en el cual se reúnen ordenadamente una cantidad de elementos administrativos cuya finalidad es el de informar, y dirigir el comportamiento de los colaboradores de la empresa, consolidando los criterios de desempeño y cursos de acción que son necesarios para el cumplimiento de los objetivos. (Herrera, 2007).

Dentro de los cuales tienen leyes, normas, reglamentos y disposiciones administrativas que han sido instauradas en un determinado periodo de tiempo con participación de las funciones, procedimientos por cómo está constituida la empresa. Son una guía útil como herramienta de soporte para la organización que ayudan a comunicar de forma ordenada y sistemática los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la organización, logrando una eficiente administración dentro de las empresas.

Para la elaboración del mismo es importante toda la información recabada mas las necesidades de la empresa, que ayudaran a identificar cual es el manual a implementar, pudiendo de esa manera elaborar un manual idóneo para la organización, su conjetura se limita por las exigencias de la empresa.

Un manual de ser actualizado de acuerdo a las necesidades de las organizaciones evitando que estos se vuelvan obsoletos, alejándose de ser útil como herramienta se tornan en una muralla que impide el desarrollo de la organización. Llegando a unificar criterios y competencias, los manuales dentro de las variadas áreas de la organización, en correspondencia con la razón de ser de las organizaciones misión, visión y objetivos a largo y corto plazo, de la coordinación de la empresa.

Objetivos y beneficios de los Manuales Administrativos

Los objetivos y beneficios de elaborar Manuales Administrativos son: (Herrera, 2007).

- Establecer las políticas y fijar los sistemas administrativos de la empresa
- Preparar la comprensión de los objetivos, políticas, etc. de la empresa
- Delimitar las funciones y responsabilidades en las áreas administrativas.
- Proporcionar y entregar al personal la información necesaria para realizar las labores encomendadas.
- Asentir la optimización de tiempos y esfuerzos de los colaboradores, obviando funciones de control y supervisión que no son necesarias.
- Prescindir de despilfarrar los recursos materiales y el talento humanos.
- Disminuir costos que como resultado se dará por aumento de la eficiencia
- Solicitar la inclusión de colaboradores nuevos proporcionándoles las funciones que tienen que desempeñar
- Fomentar un pilar para sintetizar el trabajo en conjunto con el mejoramiento de los procedimientos y sistemas dentro de la organización
- Ser la base de cultura y preparación para todo el personal
- Entregar la planificación de la organización a todos los colaboradores y de igual forma sus funciones y roles
- Regular el estudio mediante la aprobación, publicación y comunicación de las correcciones, adaptaciones y cambios hechos en la organización.
- Establecer el grado de responsabilidad de cada puesto de trabajo y su influencia con los demás colaboradores dentro de la organización. (Herrera, 2007).

Limitantes en la elaboración de manuales administrativos

En definitiva no todos los manuales administrativos son integrales la mayoría tienen sus limitaciones mencionando algunos a continuación: (Herrera, 2007).

- Son muy costosos es decir se realiza una gran inversión de tiempo y dinero.
- Se tornan limitantes en ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Se pueden tornar confusos los objetivos de los Manuales Administrativos debido a que contiene amplios contenidos.
- Varios de ellos son difíciles de interpretar y comprender, por lo cual son en ocasiones obviados o mal interpretados.
- Presencia de resistencia de los colaboradores a hacer uso de los manuales por contener mucho texto.
- Usan como herramienta los manuales para proteger sus derechos, en algunos casos los sindicatos o sea que no hacen nada adicional sino ya están establecidos claramente en el manual.

Metodología para la elaboración de manuales administrativos

Para la elaboración de los manuales administrativos no existen reglas universales ni métodos pre- establecidos ni nada anteriormente redactado solo tenemos lineamientos empíricos para su redacción estos se realizan de la siguiente manera mediante : (Herrera, 2007).

- Búsqueda de información adecuada
- Análisis e interpretación de la información
- Diseño del manual
- Consentimiento y actualización continúa.

Compilación de información

Se sujetara a las condiciones implícitas del manual a elaborar, es importante tener en cuenta al objetivo general y los objetivos específicos del Manual, además definir a quienes estará dirigido, los términos que serán mencionados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que estén de acuerdo con las características particulares del documento a redactar. (Herrera, 2007).

Con el apoyo de los colaboradores toda la información se puede reunirse, es para la elaboración de un manual general siendo seleccionada la información por las autoridades más representantes de la empresa, esta información es seleccionada de los colaboradores responsables de los procesos y las funciones concretas a este estudio. (Herrera, 2007).

Interpretación y diseño de la información

Consiste en sintetizar los datos seleccionados, su influencia y aporte a la elaboración del manual, es recomendable obviar mucha información al ser considerada como de poco valor, pero si llegan a faltar datos es menester realizar una segunda jornada de recopilación de datos.

La separación de información que no nos sirve es de importancia ya que nos permite la no elaboración de manuales administrativos que se alejan a la realidad de las organizaciones, en conclusión toda la información recogida en ese instante debe ser repasada y revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de la organización.

El diseñar un manual es crear un borrador en el cual se visualice claramente los contenidos los mismos que deben ser objeto de ajustes para su mejor comprensión. (Herrera, 2007)

Elaboración del manual

Siendo esta una de las etapas más sencillas pero laboriosa de la metodología, para crear un documento final que esta sujeta a normas claras y homogéneas que se emplea un lenguaje sencillo para los colaboradores interesados del documento que sea utilizado por todos los niveles jerárquicos de la organización evitando el uso de tecnicismos. (Herrera, 2007)

La presencia de conclusiones y recomendaciones dentro de un manual permitirán una mayor comprensión del personal y asimilación del mismo.

Aprobación y actualización del manual

Siendo de suma importancia para la correcta utilización de los mismos y para el nacimiento y desarrollo de dicha cultura dentro de la organización en general, esta etapa es muy importante en particular. (Herrera, 2007)

El representante que está designado de la aprobación de los manuales es el gerente general, jefe de dependencia, entre otros representantes designados para esa actividad específica. Siendo de gran importancia el socializar los Manuales que serán consultados y respetados por todos los colaboradores de la organización.

Las correcciones y/o ampliación al contenido del Manual lo deben realizar por parte de las personas encargadas del diseño e implementación de los mismos, siendo estos a su vez aprobados por la autoridad correcta para que tengan validez y un adecuado. Por lo que es importante que los manuales sean aprobados y puestos en ejecución para que finalmente no hayan sido una pérdida de tiempo y recursos.

6.7. METODOLOGÍA. PLAN DEL MODELO OPERATIVO

Tabla 22: Plan de acción

	Fases o etapas	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsables	Tiempo
FASE I	Diseño	Diseñar el manual de negociación	Investigar la estructura de un manual.	Materiales Humanos Económicos	Gerente Juan Pablo Torres	Dos semanas
FASE II	Planificación	Establecer objetivos	Identificar los temas de negociación. Seleccionar los temas más adecuados para los intereses de la empresa	Materiales Humanos Económicos	Gerente Juan Pablo Torres	Dos semanas
FASE III	Ejecución	Compilar el manual de negociación	Aplicar el manual de negociación con los empleados de la empresa CONFIGRAN CIA LTDA.	Materiales Humanos Económicos	Gerente Juan Pablo Torres	Tres semanas
FASE V	Evaluación de la propuesta	Evaluar el grado de aceptación y participación en la aplicación del manual.	Observación y diálogo permanente	Materiales Humanos Económicos	Gerente Juan Pablo Torres	Permanente

Elaborado por: Juan Pablo Torres

MANUAL DE NEGOCIACIÓN

OBJETIVOS

Guiar al personal de ventas de CONFIGRAN CÍA.LTDA., a alcanzar las oportunidades que se encuentran a diario y lo que estas influyen en el ambiente comercial profesional y personal.

PARTE 1. CONOCIMIENTO DE LA NEGOCIACIÓN

DEFINICIONES

Para el diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, negociar es tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar el caudal. Es decir abordar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro mutuo. (Diccionario de la Lengua Española, 1970)

En cambio, el Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano, luego de repetir los conceptos del Diccionario de la Lengua Española, agrega otros significados (ejemplo: “ventilar diplomáticamente de potencia a potencia un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc.”). (Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano, 2007),

Lo que de ello se dice etimológicamente:

- Que es una Ocupación, algo quehacer;
- Comerciar.

DISTINTOS ENFOQUES CIENTÍFICOS POSIBLES PARA DEFINIR EL CONCEPTO

Generalidades aclaratorias

Desde otros puntos de vista se pueden dar diferentes y variadas definiciones en lo que a negociación concierne así pudiendo manifestarse en áreas como las de economía laboral, psicología laboral y todo lo que encierra el derecho del trabajo, cada uno de estos responde y tienen significados distintos entre sí, de los cuales mencionaremos algunos de este enunciado.

LA NEGOCIACIÓN EN GENERAL

Conceptualizar la negociación en general se puede apelar a los siguientes autores que se refieren en forma determinada a la negociación.

Roger Fisher

“Conseguir lo que se quiere de otros eso es Negociar. Además el proceso de comunicar entre dos partes interesadas que buscan llegar a un acuerdo mutuo a pesar que tengan intereses opuestos”. (Fisher, Roger et al, 1992).

En el primer enunciado podemos resaltar la diferente disposición de los intereses como atenuantes para la negociación. En conjunto con esto se encuentra la necesidad de las dos partes negociadoras que tienen objetivos distintos posibles para ser intercambiables. (Fisher, Roger et al, 1992).

Fred Jandt y Paul Gillette

“La negociación tiene como objetivo hacer que el conflicto funcione para que la partes actúen con sus habilidades y recursos creativos ayudando a la otra parte con beneficios mutuos”. (Jandt & Gillette, 1987).

Esta definición se hace hincapié al conflicto y su funcionalidad.

Gary Karrass

Indica que la negociación es una habilidad profesional y se la puede aprender sin ningún problema. Transmite durante toda la obra cómo él recomienda aprender a negociar, pero curiosamente no define la negociación, sino en forma muy desinteresada, al decir: (Karrass, 1985).

“suceden toda clase de cosas en este proceso durante el cual. Es una práctica en relaciones humanas, sujeta a las leyes de la contabilidad como a las leyes de la física”. (Karrass, 1985).

Mark McCormack

“La negociación considerada como la última fase de un esfuerzo o actividad continuada tendiente a formalizar una venta y una relación a largo plazo, el desarrollo de un proceso que a lo mejor ha durado varios meses más”. (McCormack, 1985).

Esta definición está dirigida a las ventas y a la última etapa del proceso.

APLICACIONES DE LA NEGOCIACIÓN

Las aplicaciones de la negociación se presentan cinco campos:

1. Negociación intrapersonal

Los seres humanos tenemos una preponderancia, la reflexión, que nos permite “desplegarnos o desdoblarnos” y establecer diálogo con nosotros mismos. Yo me felicito, me prometo, me crítico, me culpo, me absuelvo, me doy ánimos. Los asesores comercial de CONFIGRAN CÍA.LTDA. , aplica este tipo de negociación en el momento que empieza el día de trabajo, sea auto motivan, se felicitan, se proponen metas, gestiona en su mente el visitar más clientes y negociar la cuota que quiere cumplir al día, además busca satisfacer su necesidad y de sus clientes. (Torres, 2010).

2. Negociación interpersonal

La negociación es el pan nuestro de cada día; es el principio más dinámico de las relaciones intrapersonales en las actividades cotidianas.

El diario vivir de un asesor comercial de CONFIGRAN CÍA.LTDA. , por la acción de ser vendedor implica relacionarse con los demás, clientes, compañeros de trabajo, jefes inmediatos, por lo cual su exigencia es ser siempre proactivos.

3. Negociación organizacional

Además en la vida de las organizaciones y de las instituciones, la negociación mana a sus anchas en la familia, en la Empresa, en la Escuela, en la Iglesia, en la Liga Deportiva, en las Asociaciones Culturales, en el Cabildo, en el Partido Político, en la Asociación de Padres de Familia, en el grupo de viejos amigos, etc. Dentro de la Compañía CONFIGRAN CÍA. LTDA. , el contar con un personal de ventas de 10 personas cada una con una forma diferente de pensar y de proceder, pero con una sola filosofía el de llegar a sus metas es más factible negociar porque todos persiguen un mismo objetivo, aplicando este concepto toda organización tiene la finalidad de

satisfacer sus necesidades de la forma más conveniente posible. En la mayoría de ocasiones, las partes interesadas que negocian no son individuos sino departamentos, oficinas, profesiones, niveles jerárquicos, además en muchas veces no son dos, sino tres, cuatro o más negociadores. En ocasiones están en juego cosas importantes y a veces cosas insignificantes en sí, pero revestidas de trascendencia. (Torres, 2010).

4. Negociación interorganizacional

Este es un mundo cada vez más complejo y competitivo, más cosmopolita y menos localista, es decir, más globalizado, día a día crece la necesidad de negociaciones interorganizacionales. Ya a nadie nos extrañan contactos que en siglos pasados hubieran sido inauditos. Debido a las políticas del estado ecuatoriano empresas como CONFIGRAN CÍA. LTDA. , se ven obligadas a realizar alianza estratégicas con empresas nacionales, de esa manera poder distribuir sus productos de similares características a los importados pero con costos más bajos logrando de esa manera satisfacer sus necesidades del mercado sin perder la fidelidad del mismo.

(Torres, 2010).

5. Negociación internacional

A partir de los principios de la historia, los conflictos entre países se han operado a base de tratados, pactos, convenios, alianzas y armisticios. ¡Así que también hay la otra vía: la de la destrucción brutal! Y la historia de las guerras no es una etapa lustrosa de vida del raza humana. ¡Además existe el camino del Presidente Truman durante la segunda Guerra Mundial: el de las bombas atómicas sobre Hiroshima y Nagasaki! Pero al civilizarse el género humano tiene que crecer la fe en las negociaciones internacionales para el manejo de los grandes conflictos. Y ahí están la ONU, la UNESCO, la OEA, la Unión Europea, el Mercosur, por citar algunos casos. Por ende CONFIGRAN CÍA. LTDA., tiene una razón de ser por convenio de una empresa multinacional que en este caso es ARCOR, siendo distribuidor para el Ecuador UNIDAL S.A. (Torres, 2010).

MARCO DEL TIEMPO EN LA NEGOCIACIÓN

El marco del tiempo de las negociaciones debe ser amplio para los negociadores hábiles. Siendo considerada esta una actividad relativamente formal dentro de un periodo de tiempo. (Inforces, 2014).

Los asesores de la Compañía deben medir y aplicar los tres tiempos dentro de sus negociaciones, para tener oportunidad de influir en las decisiones de los clientes, al llegar a una interacción formal, lo que permitirá obtener como resultado el cumplimiento de sus metas. Los tiempos del proceso de negociación se puede observar en el gráfico 20.

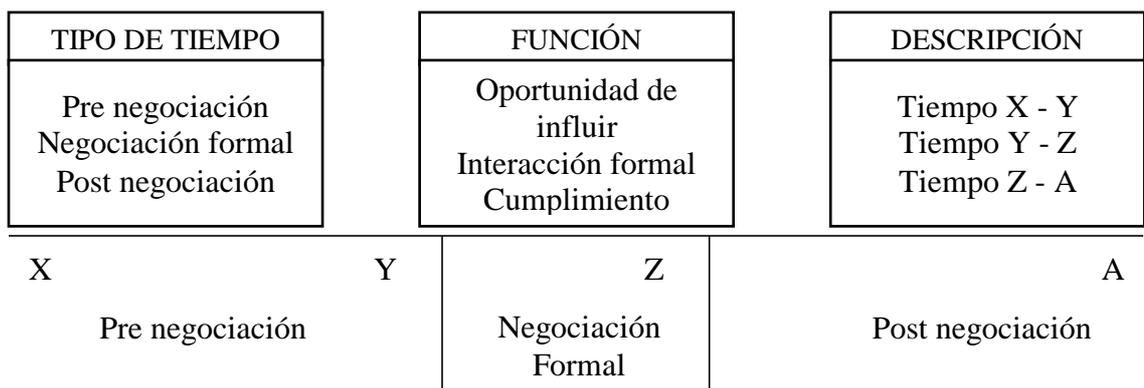


Gráfico 20: Marco de tiempo en la negociación

Fuente: Inforces

Elaborado por: Juan Pablo Torres

CONTENIDO VERSUS PROCESO

La facultad importante de todo negociador tiene que ver en saber diferenciar el proceso del contenido. Por ello los negociadores deben diferenciar estos elementos y además trabajar correctamente con cada uno de ellos con pleno conocimiento y de manera deliberada. Se puede inferir lo siguiente: (Inforces, 2014).

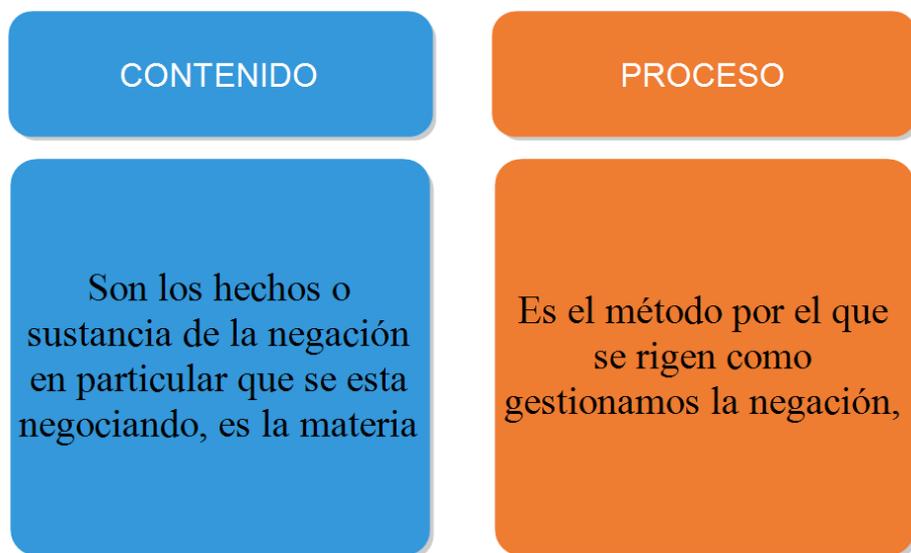


Gráfico 21: Contenido vs proceso
Fuente: Inforces
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Para que los asesores de la Compañía puedan negociar y a la vez mejorar sus habilidades, se necesita incrementar sus capacidades de observación en el proceso. Como consecuencia se puede mencionar el evento de por lo general cuando no se encuentra salida a una negociación, se da debido porque se han centrado en el contenido únicamente en las situaciones que se pueden considerar o se consideren importantes y no en el proceso

PARTE 2. FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA NEGOCIACIÓN

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE LA NEGOCIACIÓN

Aquí se expresan algunas de las teorías de las necesidades de la negociación: (Soler, 2012).

1. **Como intención de la negociación es satisfacer necesidades.** Cuando se satisfacen todas las necesidades de las personas, ya no es necesario que éstas ingresen en el proceso de negociación. (Soler, 2012).
2. **Uno y otra parte tienen necesidades.** Como RESULTADO de la negociación contamos con necesidades integradas a nosotros que queremos satisfacer y de igual manera la otra parte. (Soler, 2012).
3. **El conocimiento total de las necesidades de ambas partes, buscan los negociadores competentes.** Mientras más enterado sobre las verdaderas necesidades de la otra parte, más directo se podrá ser debido a que se logrará determinar la adecuada dirección para persuadir el resultado de la negociación. (Soler, 2012).
4. **La frustración en los negociadores impide comprender las necesidades de la otra parte.** el concentrarse solo en sus necesidades propias descuida la mitad del proceso negociador, es debido a que se ha perdido de vista un punto importante al tratar de convencer e influir en su comportamiento. (Soler, 2012).

“Todos actuamos de la forma que necesitamos”

5. **Somos producto de muchas necesidades.** Identificarlas y clasificarlas nos resulta muy útil, manifiesta Maslow que existe un orden preciso de las necesidades. (Soler, 2012).

6. **Identificación de las necesidades de la contraparte.** Es importante ya que nos permitirá implementar una estrategia de dirección de la negociación para poder responder a las exigencias del cliente. (Soler, 2012).

Teniendo dos tipos en su clasificación:

- Interpersonales: negociaciones entre individuos.
- Inter grupo: negociaciones entre organizaciones.

7. **No actúan solas las organizaciones, direccionan a través de personas.** Observándose dos niveles de necesidades del inter grupo: (Soler, 2012).

- La organización por lo general manifiesta las necesidades del grupo
- A menudo las necesidades personales son ocultas individualmente

8. Las negociaciones toman en cuenta los dos niveles de necesidades, y al planear tácticas de negociación, se pregunta frecuentemente la estrategia y el diagnóstico

- ¿Cuáles son sus necesidades?

9. **Identifica sus necesidades,** resultando más fácil a ser coincidir nuestras necesidades con las suyas y proponer un acuerdo. (Soler, 2012).

COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE LA OTRA PARTE

Es un elemento importante a la hora de desarrollar la estrategia de negociación e identificar las necesidades de la otra parte, ya que estas son variadas y amplias en su contenido. Teniendo algunas a continuación. (Soler, 2012).

- Hacer por escrito un listado bien ejecutado. ¿Qué se conoce de estas necesidades? Enumerar las necesidades manifiestas/encubiertas (ocultas) de la otra parte.

- Obtener información a partir de documentación escrita, informes anuales, revistas internas, recortes de prensa, competencia, descuento, promociones entre otros.
- Averiguar a otras personas (colegas, amigos, competidores...) antecedentes de la negociación, historia de los negociadores, hora frecuente de visita, capacidad de pago...
- Inspeccionar su apariencia, rasgos personales ¿Qué nos dice su indumentaria, forma de arreglarse, joyas entre otras obvias?
- Fijar su autoridad status, planes futuros ¿Qué posición ocupan dentro de la organización, posibilidades de aumento?
- Poner en circunspección sus necesidades de estima y poder. ¿Qué necesidad tienen de reconocimiento, fama, prestigio, autoridad? ¿Qué papeles desempeñan en otras facetas de sus vidas, a qué están sometidos? (por ej. Profesionales, religiosas, deportivas, institucionales).
- Comparar nuestra experiencia en sus acciones pasadas. ¿Cómo reaccionaron en reuniones anteriores? ¿Hasta qué punto es necesario remediar?
- Poner en consideración nuestra experiencia en esa misma situación. ¿Cómo actuaríamos de estar en su lugar? Ponernos en su piel es decir ser empáticos.
- Discurrir marcos hipotéticos o hacer de abogado del diablo. Examinarnos preguntando ¿Qué pasaría si.....? O Por qué / Por qué no.
- Comunicarnos con la otra parte. Damos y presentamos nuestros respetos. ¿Nos gusta la otra parte? ¿Nos considera ésta un amigo o un adversario?

- Hacer un feedback de las necesidades frente a un sistema de clasificación de cara a un diagnóstico. Así podríamos recurrir a la Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Dentro de estos 11 puntos tratados todos y cada uno son importantes y aplicables a la realidad de la Empresa CONFIGRAN CIA LTDA, cuyo representantes de ventas deben incrementar su capacidad de observación frente a sus clientes potenciales , para identificar cuáles son sus necesidades reales, todo esto lo logramos recabando información del cliente por medio de facturas anteriores de proveedores distintos, descuentos, promociones que les entregan otros proveedores, averiguar cómo les gustan que les traten , la hora frecuente de visita, es decir tratar de ser lo más agradable posible para influir en el resultado de la negociación.

PARTE 3. COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

COMUNICAR Y NEGOCIAR

COMUNICAR

Es la acción a través de la cual se transfiere los propósitos, ideas, opiniones, hechos, conocimientos, emociones, vivencias, deseos, sentimientos, enojos, puntos de vista etc., con el fin de facilitar la comprensión mutua entre el emisor y el receptor. (Inforces, 2014).

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN

Se entiende como comunicación humana a la que tiene origen entre personas cuya intención es comprenderse y comunicarse mutuamente. El evento comunicacional se produce entre seres humanos, siendo cultural y con actividades implícitas en las que interviene el habla. (Inforces, 2014).

Definición de principio de comunicación

Es una ley, regla o norma que tiene que cumplirse como resultado a algo. Es un pilar fundamental que no tiene que variar. (Ramón, 2015).

Tenemos a continuación los principales principios de comunicación: (Ramón, 2015).

- Lo real no es lo que dice la otra parte sino lo que capta la contraparte.
- Cuando el receptor entiende un mensaje de forma inexacta la responsabilidad de la comunicación correcta y total recae sobre emisor.
- La comunicación se entrecruza entre la relación del nivel emocional con el nivel racional.

- La comunicación fluye y es exacta cuando existe empatía entre los interlocutores.
- La base de toda comunicación parte de la escucha activa.

Para poseer una comunicación eficaz es importante tener en cuenta a estos dos factores:

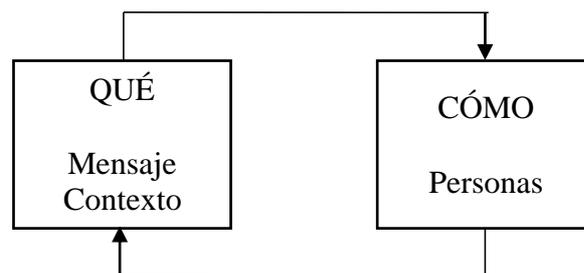


Gráfico 22: Comunicación eficaz
Fuente: Ramón Lora
Elaborado por: Juan Pablo Torres

Información y persuasión

La interrelación de actitudes, las posturas, percepciones del emisor y del receptor concretan la comunicación. (Ramón, 2015).

La comunicación es clave en el proceso de la negociación, por ende el asesor comercial de CONFIGRAN CIA.LTDA. , debe comunicar o informar claramente: precios, promociones, descuentos, políticas de entrega, etc., que harán comprender de manera más clara de todo lo que se le ofrece al cliente evitando inconveniente futuros.

Comunicación verbal y no verbal

En negociación o en cualquier otra ámbito, nos comunicamos tanto verbal como no verbalmente. Es así que, estos elementos de la comunicación no son percibidos y escuchados atentamente. (Ramón, 2015).

Por medio de un análisis detallado y frecuente de todo en cuanto a comunicación, el negociador competente advierte siempre los contenidos ocultos y respuestas no manifestadas, comunicados tanto verbales como no verbalmente por la otra parte. Por ello es importante contar de excelentes habilidades de observación, comprensión y escucha. (Ramón, 2015).

La comunicación verbal. Tiene varios niveles de significado:

- Lo que significa realmente real
- Lo que el emisor asume
- Lo que el receptor entiende

Comunicación no verbal. Se manifiesta como un proceso de comunicación mediante el envío y recepción de mensajes sin palabras, se entiende, mediante indicios, comportamientos, gestos y signos. Enunciando algunas características: (Ramón, 2015).

- **Aspectos no verbales de las palabras:** entonación, tono, acento, intensidad, volumen, énfasis, ritmo, reflejos de la voz (tos, suspiro, risa tonta ,chiflido)
- **Lenguaje corporal:** Expresiones Faciales, mirada, contacto visual, gestos y otros movimientos del cuerpo, postura, contacto, proximidad, apariencia (ropa, joyas..)

Lista de control de comunicación personal

- Mejorar la presentación verbal
- Integro en el lenguaje corporal
- Desarrollar nuestras habilidades para escuchar activamente
- Identificar los mensajes ocultos
- Evidenciar la estructura del lenguaje. (Ramón, 2015).

EL LENGUAJE CORPORAL EN LA NEGOCIACIÓN

En el momento que se negocia ambas partes transmiten mucho contenido no verbal mediante manifestaciones corporales. Al comprender el lenguaje verbal debemos analizar los gestos de la otra parte, su orden y tomar apuntes de lo habitual de sus patrones de comportamiento, para entenderlo de mejor manera. (Inforces, 2014).

El saber leer e interpretar el lenguaje corporal de nuestros clientes nos hará una ventaja competitiva ya que sabremos en que momento debemos actuar y proponer nuestras condiciones para aumentar beneficios económicos al llegar al cierre de la venta.

Algunas de las actitudes que revela el lenguaje corporal: (Inforces, 2014).

Apertura (Receptivo)

- Los brazos abiertos
- Las manos abiertas, palmas expuestas
- El cuerpo inclinado hacia delante

Reserva (Defensiva)

- Los brazos cruzados, palmas ocultas
- Las piernas tobillo cruzados, puños apretados
- El cuerpo girado menos próximo

Interesado

- Los ojos y pupilas más o menos abiertos
- Contacto visual directo, cabeza inclinada
- La expresión de la cara se suaviza
- Los brazos abiertos, palmas abiertas

- Las piernas descruzadas, pies contra el suelo
- El cuerpo hacia delante, se mueve/inclina

Decepción

- El contacto Visual: Evasivo
- Los brazos/Manos: Disminuyen las grandes gesticulaciones
- La expresión Facial: Hermético

Postura Corporal: Controlada

- La orientación Corporal: Menos inmediata, se mueve/gira para apartarse
- Los movimientos Corporales: Disminuyen los grandes movimientos del cuerpo.
- El lenguaje No verbal: Se observan cambios de entonación, velocidad/tonalidad.

ESCUCHAR EN LA NEGOCIACIÓN

La comunicación verbal tiene directa relación con el hablar y el escuchar, se suele entregarle atención a la claridad de nuestra manifestación verbal, debido a que no nos centramos a la capacidad de escuchar siendo el escuchar y el hablar habilidades de igual importancia para el negociador. Con mucha frecuencia nos inclinamos a asumir en el siguiente postulado a presentarse, en lugar de escuchar activamente el argumento de la otra parte. Se considera que la rapidez del pensamiento en una negociación es una herramienta de gran valor para negociar: (Inforces, 2014).

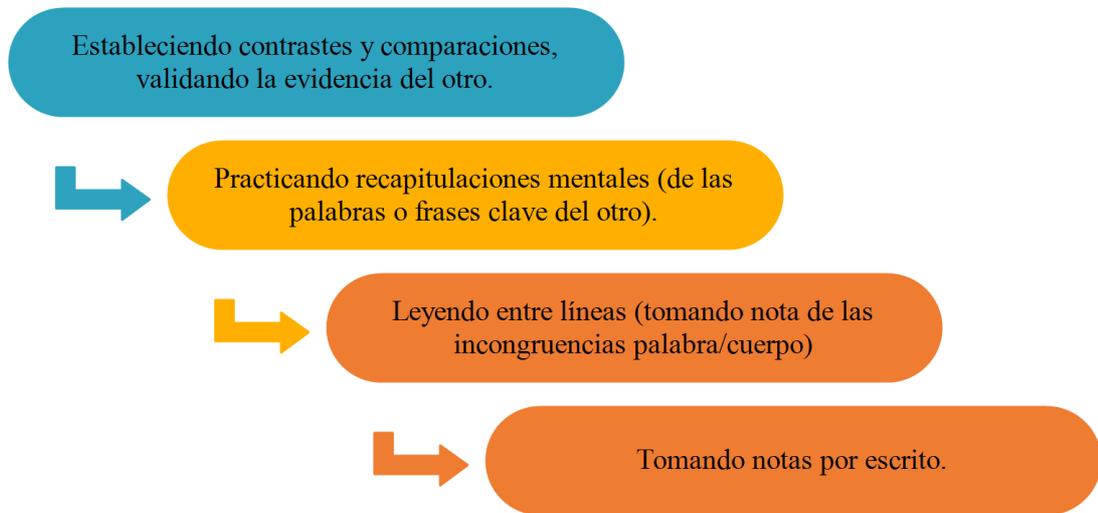


Gráfico 23: Escuchar en la negociación
 Fuente: Inforces
 Elaborado por: Juan Pablo Torres

SABER ESCUCHAR EN LA NEGOCIACIÓN

Otros de los aspectos importantes de la negociaciones es saber escuchar, en este caso al cliente, es decir en ocasiones ponernos en sus zapatos, no hacer juicios a pesar de no estar de acuerdo, interesarnos en sus necesidades, no comprometernos en algo que no podemos cumplir, utilizar la sutileza para decir no y continuar con la negociación.

Además algunos aspectos de cómo saber escuchar

- Mantenerse neutral, escuchar sin hacer juicios
- Colocarse en la piel de otros: Qué sentido tiene lo que se está diciendo?
- Presentar procedimientos verbales y no verbales respetuosos como prueba que se está escuchando
- Exhortar sin complicarse ("entiendo" "es verdad" "es así", ok, por supuesto...)
- Usar técnicas de preguntas y resúmenes para señalar que se comprende sentimientos y puntos del cliente.
- Escuchar con atención palabras propias y repetir las nos ayudara a conducir la negociación haciendo que esta progrese.

OBSTÁCULOS QUE NOS IMPIDEN ESCUCHAR

Se presentan algunos obstáculos que impiden que escuchemos con eficiencia y debemos ser juiciosos de estos para poder sobresalir: (Inforces, 2014).

- Concebir supuestos.
- Interrumpir antes de que el otro termine.
- Poseer una mentalidad cerrada
- Crear falsos juicios en el contenido por su forma de presentación
- Apariencia personal
- Hablar exagerado (hablar hasta por los codos).
- Duda a que influyan en nosotros
- Problemas semánticos (utilizar jergas que los demás no entienden).

¿CÓMO PREGUNTAR Y RESPONDER EN LA NEGOCIACIÓN?

Son un instrumento de negociación las preguntas. Plantearse las preguntas de la manera adecuada nos ayudaran a tener mucha información, además utilizarlas de manera táctica nos ayudaran a tomar las riendas a nuestro favor de la negociación. (Inforces, 2014).

COMPONENTE IMPORTANTE DE LA ESTRATEGIA GLOBAL SON LAS PREGUNTAS. (Inforces, 2014).

- ¿Qué preguntas deben plantearse?
- ¿Cómo deben ser planteadas?
- ¿Cuándo deben plantearse?

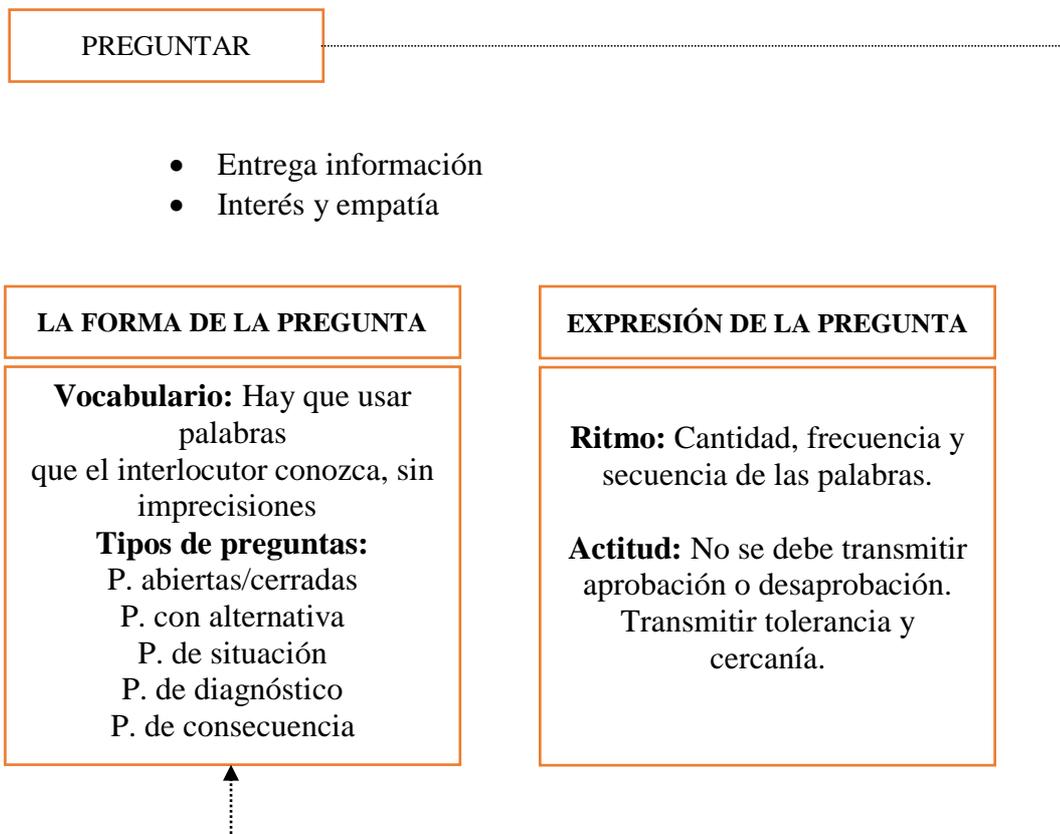


Gráfico 24: Preguntas del componente de la estrategia global
 Fuente: Inforces
 Elaborado por: Juan Pablo Torres

RESPONDER

Es tan importante como se responde a las inquietudes que nos plantean y a la vez saber manifestarlas en la negociación. Además hay que ser cautelosos a no responder limitadamente a ciertas preguntas. La habilidad de contestar inquietudes en la negociación no está ligada necesariamente a que estas sean exactas. Es inteligente responder cuando nos convenga en una negociación. (Inforces, 2014).

Se debe organizar nuestras respuestas en procesos de nuestra estrategia global. Por lo que se da:

- Proporcionar una única respuesta inexacta o fuera del caso.
- Cambiar la pregunta y responder a ella.
- Dejar sin opción al interlocutor de preguntarnos nuevamente.
- Responder con otra pregunta: “¿Qué le motiva a saberlo?”
- Posponer la respuesta.
- Apelar al humor y burlarnos de la pregunta
- Quedarse en silencio, utilizar la fuerza del silencio

LA FUERZA DEL SILENCIO: Se utiliza de manera táctica para presionar a la otra parte a responder a su propia pregunta. Debemos ser cautelosos para no caer en la fuerza del silencio para responder a nuestra propia pregunta. (Inforces, 2014).

OBSERVAR

- El 45% de un mensaje se expresa de forma no verbal
- En definitiva, es muy importante observar con atención el comportamiento no verbal

Lo que nos impacta es

- Características físicas de las personas
- Movimiento corporal
- Acercamiento personal
- El espacio interpersonal
- Adornos, vestimenta y otros
- Para lenguaje

LA EMPATÍA: Es la capacidad que tienen las personas para ponerse en el lugar de los demás.

- Es escuchar a la otra persona, entender sus sentimientos y llegar a la aceptación íntegra.
- Demuestra confianza y habilidad de resolución.
- Fomenta el conocimiento mutuo, haciéndole a su cliente, más seguro, más libre y más confiado para pronunciar su criterio.
- Es una cualidad abierta y de mutua comprensión.

LA ASERTIVIDAD: por la forma de comunicarnos se puede ser: (Inforces, 2014).

- Agresivo
- Pasivo
- Asertivo.

Es factible ser asertivo:

- Sincerarnos de tener un mal hábito
- Estar inclinados a cambiar
- Proponer la capacitación necesaria
- Mirada franca y directa al interlocutor
- Dicción corporal congruente al sentimiento expresado verbalmente.
- Expresar NATURALIDAD.

La empatía y la asertividad son elementos importantes dentro del comportamiento de un buen negociador, pudiendo ser utilizadas como estrategias para influenciar el resultado de la negociación, el asesor de CONFIGURAN CIA. LTDA. , debe ser asertivo en todo momento generando confianza a sus clientes lo que garantizara una buena relación comercial a largo plazo.

PARTE 4. . MOTIVACIÓN Y NEGOCIACIÓN

COMO PREPARAR LA NEGOCIACIÓN

Se debe realizar un trabajo de investigación muy escrupuloso, en esta etapa. La preparación aporta a elevar el grado de confianza de nuestro colaborador, haciéndoles sentir más seguro, competente para negociar con éxito. Proyectando confianza, profesionalismo, ganándose el respeto de sus clientes. (Círculo de economía de la provincia de Alicante , 2012).

En la preparación, el asesor de ventas tiene que identificar lo que va a ofrecer, es decir lo que le diferencia de los competidores las peculiaridades como el factor personal es decir el buen servicio la forma de tratar, el asesoramiento y la atención personal importante para empezar a negociar. (Círculo de economía de la provincia de Alicante , 2012).

Es recabar toda la información posible, lo primero que hay que hacer a decir:

- Del cliente:
- De nuestra oferta :
- De la competencia:
- Del mercado:

En esta fase inicial, separadamente de recabar toda esa información antes indicada, debemos tener en cuenta varios aspectos, a decir:

Recursos/Medios: facultades sobre precios y otras condiciones. (Círculo de economía de la provincia de Alicante , 2012).

Plazo disponible, crédito: Como restricciones del cliente o de nuestra compañía. (Círculo de economía de la provincia de Alicante , 2012).

Estrategia y táctica a emplear: ¿negociar en propio o terreno ajeno? ¿Propuesta presentada verbal, escrita o en magnético? Analizar cuál va a ser nuestra propuesta inicial y nuestro margen de error. (Círculo de economía de la provincia de Alicante , 2012).

Prepararnos a posibles objeciones: anticiparnos a las posibles respuestas. Dimitir lo mínimo posible a la improvisación. Cuando nos sentemos a negociar, apaleamos a llevar todo muy preparado. Sin inventar respuestas pues, ulteriormente, podríamos quedar al descubierto y perder credibilidad y seguridad. (Círculo de economía de la provincia de Alicante , 2012).

Finalmente y muy importante, se recomienda entrar en la negociación con buena predisposición, auto motivado.

MÉTODOS PARA NEGOCIAR

Para llegar a ser negociadores poderosos, debemos tener conciencia de cómo actúan y cuáles son sus tendencia de los individuos y partir de ahí para afrontar a una situación de negociación. Cuyas cualidades profundas tienen su origen en nuestro general de negociación. Siendo lo más factible la presencia de los estilos de negociación tengan numerosas formas, así se puede que un estilo en particular se aprecie al ser (o menos) contrario, agresivo, absoluto, controlador, constructivo, de apoyo, complaciente, sumiso, persuasivo, sumiso. (Inforces, 2014).

Por lo anteriormente dicho se pueden encontrar en la siguiente tabla que va desde el color rojo al color azul.

"Rojo" COMPETITIVA"											"COOPERATIVA" "Azul"											
1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	0

En congruencia lo manifestado, el estilo de negociación utilizado en cada cliente es diferente por todo ello es importante capacitar, desarrollar y guiar a los asesores de CONFIGRAN CIA. LTDA, habilidades de negociación que hagan posible la adaptación a cada caso.

Esto nos da a entender que es viable el preferir un estilo, a medida que la negociación se va dando, adaptemos el estilo actual por cualquier otro. Al elegir un estilo para iniciar la negociación, lo que debemos tomar en cuenta es el resultado que queremos llegar a tener con este estilo de negociación. (Inforces, 2014).

CARACTERÍSTICAS DE UNA NEGOCIACIÓN COMPETITIVA

Este tipo de negociación llevada al extremo por ser competitiva busca de todas formas imponer sus criterios a toda acosta del cliente, para CONFIGRAN CIA. LTDA. , este estilo de negociación se utilizaría si solo si nuestros clientes han caído en morosidad y han incumplido con las políticas de la empresa.

- Pretendan dominar a la otra parte
- Consideren a la otra parte como un adversario
- Empiecen por fuertes y a menudo con enormes exigencias
- Inclinan a ser inflexibles
- Manejen recursos emocionales y emociones premeditados.
- Reclamen concesiones importantes, siendo las propias pobres de argumentación.
- Estén evasivos y guarden información de forma intencional.
- Comunicación en un solo sentido.
- Sean restrictivos, obteniendo sumisión mediante el uso de la fuerza: amenacen
- Posean una solución preconcebida desde el principio
- Manifiesten poco o ningún interés por las necesidades de su cliente.
- Se centren en el beneficio a corto plazo
- Especulen en términos de ganar/perder

- Crean que han perdido/ perdido si no pueden vencer a su oponente.

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN COOPERATIVA

- Interactúen en pie de igualdad con la otra parte
- Perciban a las partes como colaboradoras más que como adversarias
- Elijan iniciar por exigencias más razonables o realistas y luego a ser más flexibles
- Estén más racionales, apelen menos a las emociones.
- Manifiesten reciprocidad alcanzado el momento de hacer concesiones
- Programen preguntas, en lugar de hacer afirmaciones
- Rivalicen un compromiso, en lugar de utilizar la fuerza para imponer.
- Compartan la información; sean más abiertos , seguros y confiados
- Encuentren una solución buscando una salida vinculada al problema.
- Se manifiesten interesados por las necesidades de la otra parte
- Se orienten en las ganancias a largo plazo para ambas partes
- Deliberen en términos de ganar/ganar o beneficio mutuo
- Se aseguren de que nadie salga perdiendo. (Inforces, 2014).

El estilo de negociación de cooperativa es ideal para toda organización y la más recomendada para ser aplicada en la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA, tanto para los clientes internos y externos, además les permitirá tener un personal competente y clientes fieles a largo plazo.

Debemos tener en cuenta los siguientes puntos al desarrollar el “ambiente” adecuado de negociación: (Inforces, 2014).

- La informalidad y formalidad de los procedimientos elegidos.
- La tensión y relajación empleada.
- Confrontación y colaboración generada.

Son tres las variables de interés principal que entran en interacción que generan el ambiente idóneo de la negociación, depende de la capacidad del negociador para instaurar el estilo de negociación preferido, ya sea cooperativo o competitivo, mediante un trabajo planificado y premeditado de cada uno de estos elementos del clima de negociación adecuado. (Inforces, 2014).

- 1. CLIMA TEMPORAL (TIEMPO):** la negociación se da en un tiempo oportuno, presentar información, hacer utilizar tácticas, todo con el único fin de llegar a un acuerdo. Utilizar bien los tiempos en la negociación por lo general garantiza el éxito de la misma. (Inforces, 2014).
- 2. CLIMA FÍSICO (LUGAR)** el donde se desarrollan las negociaciones van a marcar la pauta para mejorar el entorno físico, logrando una gran significancia en el clima global de la negociación y su desarrollo. (Inforces, 2014).
- 3. CLIMA EMOCIONAL (ESTADO DE ANIMO):** las cualidades, actitudes y comportamientos que integran a un negociador influirán a la otra parte en gran manera, jugando un rol importante dentro de la negociación en su ámbito emocional.

Para el asesor de CONFIGRAN CIA. LTDA. , generar un clima global de globalización favorable depende de las tres variables: tiempo, lugar y estado de ánimo. Esto quiere decir visitar a los clientes en horas donde no existe muchos proveedores, el lugar por lo general es el propio lugar del cliente y sobre todo es importante saber leer el lenguaje corporal y no verbal para obtener el resultado esperado.

CONTEXTOS Y ESTILO ELEGIDO PARA LA NEGOCIACIÓN

A continuación escribiremos diez aplicaciones de negociación competitiva y cooperativa. (Inforces, 2014).

ES PROBABLE ELEGIR UN ESTILO COMPETITIVO	ES PROBABLE DESARROLLAR COOPERACIÓN
1. El beneficio del otro se manifiesta como pérdida para nosotros.	Las dos partes que actúan en el proceso pueden ganar.
2. Ruptura de relaciones y no se espera que esta continúe.	Las relaciones se mantienen en el corto y largo plazo
3. Cuando tenemos mucho poder y ponemos nuestras condiciones.	Cuando se manifiestan las fuerzas para negociar están equilibradas.
4. Cuando tenemos pocas alternativas y tenemos poco poder.	Cuando existen muchas alternativas para negociar.
5. cuando se presenta etapas de incertidumbre, pánico, presiones de tiempo.	Presencia de seguridad y certeza dentro de un terreno firme.
6. Cuando existe un ataque personal y cómo actuar en esa situación.	La cooperación aparece en todo nivel de la negociación.
7. Presencia de desconfianza en el proceso.	Presencia de confianza en todo el proceso,

8. Cuando tenemos soluciones predefinidas como herramienta para solucionar conflictos.	Cundo somos parte de la solución es decir participamos en la generación de ella.
--	--

ES PROBABLE ELEGIR UN ESTILO COMPETITIVO	ES PROBABLE DESARROLLAR COOPERACIÓN
9. Cuando ocultamos nuestra falta de preparación y confianza.	Cuando estamos altamente capacitados para demostrar que podemos hacerlo.
10. Cuando estamos obligados a competir por factores organizativos, o donde la norma o convencionalismo es competir por toda situación.	Buscando las normas y ver si podemos actuar de manera que nadie violente las normas de las organizaciones.

Tabla 23: Contextos y estilo elegido para la negociación

Fuente: Inforces

Elaborado por: Juan Pablo Torres

MODOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El cuadro de resolución de conflictos (adaptado a partir de Thomas-Kilmann - Conflict Modes):

(x) objetivo propio:	Aparecimiento de coerción y la asertividad Interesarnos solo por satisfacer nuestras necesidades sin medir consecuencias para lograrlo.
(y) objetivo de la otra parte	Optar por ceder y ser más complacientes Preocuparnos sólo por la otra parte Se pierde el interés propio de las necesidades



Fuente: Thomas Killman

Lo excelente sería llegar a la colaboración, sin embargo en ocasiones este indicado en alguno de los otros estilos o formas de tratar el conflicto, dependiendo del caso.

Ahora identificaremos cinco estilos tales como:

1. **Competencia:** ganar, perder igual confrontación.
2. **Compromiso:** ganar uno, ganar es lo ideal pero se sale de la realidad.
3. **Cooperación:** ganar, ganar lo que busca la negociación
4. **Complacencia:** perder, ganar igual capitulación
5. **Evitación:** perder, perder igual retirada.

De las cinco opciones de estilo de resolución de conflictos lo ideal y lo más recomendable es el enfoque de ganar-ganar que nos permitirá en la Empresa CONFIGRANCIA LTDA., cuyo fin es llegar a la cooperación de los asesores con sus clientes, logrando resolver los conflictos y problemas de manera conjunta sin perder la fidelidad y confianza de los clientes.

PARTE 5. TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE UN BUEN NEGOCIADOR

ESTRATEGIAS

En negociación las estrategias tienen su propio lugar ya de estas dependen el alcanzar los objetivos y llegar los acuerdos. Se pueden definir dos estrategias frecuentes:

Estrategia de "ganar-ganar", las dos ganan y el beneficio es mutuo. (MSC. Consultores, 2012).

Estrategia de "ganar-perder", se manifiesta la confrontación para obtener lo buscado a toda costa. (MSC. Consultores, 2012).

En la estrategia de "ganar-ganar", el fin es llegar a un acuerdo mutuo y con beneficios. (MSC. Consultores, 2012).

Mirar a la otra parte como un colaborador y facilitador no como un contrincante el cual busca encontrar una solución satisfactoria para ambas partes. (MSC. Consultores, 2012).

Esta negociación busca generar un clima de confianza. Ambos deben hacer concesiones, sin permitirse encerrar en sus posiciones. (MSC. Consultores, 2012).

Un acuerdo suficientemente bueno es suficiente para que las partes en caso de no mejor el mismo. Las dos partes se sentirán integradas con el resultado obtenido lo que avala que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo. (MSC. Consultores, 2012).

Un buen clima dentro del proceso de negociación garantizara que se pueda ampliar el campo de cooperación con lo que al terminar la manzana a dividir sea de dimensiones mayores que la inicial. (MSC. Consultores, 2012).

Para concluir se puede indicar que la estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales y haciendo más difícil que un tercero se haga con este contrato. La estrategia de ganar-ganar es la más idónea y adecuada que los asesores de CONFIGRAN CIA LTDA. , deben aplicar en sus negociaciones diarias, además estarán creando una relación a largo plazo con sus clientes, lo que significara el blindaje de su relación comercial a un tercero que no podría ingresar al juego de la negociación.

TÁCTICAS PREPARATORIAS, INICIALES Y GENERALES

Mientras que la estrategia indica la línea general de acción, las tácticas son las actuaciones en las que se ejecuta dicha estrategia. (MSC. Consultores, 2012).

Tenemos así,

Las tácticas de desarrollo, son las que concretan la estrategia escogida, siendo estas competitivas o cooperativas, sin provocar un ataque a la otra parte. (MSC. Consultores, 2012).

Las tácticas de presión, aumenta su posición y buscan de todas las maneras la disminución de la otra. (MSC. Consultores, 2012).

La relación entre las partes no se ve afectada con las tácticas de desarrollo. Algunos puntos de vista son:

Permite que la otra parte vaya adelante y tenemos la iniciativa en todo momento.

Ser cautelosos con la información al entregarla.

Esperar que la otra parte de el primer paso o arroje la propuesta inicial.

Realizar las negociaciones en nuestra casa, es decir que sea en nuestro territorio, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

Desgaste: persistir en una única condición para que el otra parte se case y por ultimo termine cediendo. Se trata de agotar a la otra parte hasta que acceda.

Ataque: buscar por cualquier lugar intranquilizar a su oponente en base a presión y amenazas, es decir crea un ambiente hostil.

Tácticas engañosas: faltar a la verdad, ofrecer concesiones y no cumplirlas en su totalidad, presencia de trucos como la llamada telefónica de un cliente interesado por la misma mercadería.

Ultimátum: estimula la decisión rápida valiéndose de argumentos como lo toma o lo deja, es lo último que tenemos en stock, provéchelo, etc. Termina siendo solo una urgencia fingida previamente planeada.

Exigencias crecientes: mientras la otra parte va accediendo la otra parte aumenta sus peticiones. Al final la otra parte se terminara dando cuenta que cedió más de lo que debía por lo cual cerraría el acuerdo.

Autoridad superior: asumir una autoridad que no le han entregado o bajo apariencias que a la larga termina perjudicándolo.

En la realidad de las empresas el contar con un personal capacitado y hábil para desempeñar sus funciones en ventas es vital, los asesores que más éxito tienen son los que saben utilizar las tácticas a su favor siempre dentro de la ética y las políticas de la empresa CONFIGRAN CIA.LTDA. , el ser ético en una negociación implica ser coherente con lo que se dice y en la realidad con lo que se hace. Las técnicas de presión al final terminan con la relación y la base de la empresa que son los clientes por lo que es importante contar con un personal ético, profesional y capacitado.

Hombre bueno, hombre malo: suele manifestarse en las películas en la hay un policía bueno y un policía malo, el uno cordial, amable, complaciente y el otro agresivo, presionarte, grosero, pero el objetivo es el mismo en cualquiera de las partes interesadas que es que la otra parte ceda y entregue todo para solventar una sola necesidad.

Lugar de la negociación: en propio territorio es una ventaja competitiva al momento de negociar. Se busca de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, perturbado etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta truco.

Tiempo: jugar con el tiempo en beneficio propio

Así, se demora la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, se fija la reunión a primera hora de la tarde tras una abundante comida acompañada de una buena bebida se apresura el cierre de la negociación que en muchas veces no se dejan bien claras para cualquiera de las partes.

COMO SALIR DE LOS PUNTOS MUERTOS DE LA NEGOCIACIÓN

Es regular que en una negociación que se caiga en un punto muerto, o sea, la negociación no progresa, ninguna de las partes hace concesiones y el proceso se estanca. En aprietos extremos se abandona la negociación y no hay acuerdo, algunas negociaciones pueden durar incluso hasta años. (Hergueta, 2010).

En este caso gestionaremos sobre la estrategia, es decir, sobre el planteamiento general de la negociación. Algunas posibilidades aquí tenemos: (Hergueta, 2010).

1. Feedback de las necesidades de la otra parte

Cuando la negociación que estamos llevando a cabo no progresa, no estamos satisfaciendo las necesidades de la otra parte. Tal vez hayamos puesto de lado algún aspecto importante que no nos hemos planteado.

2. Concentramos en el proceso

Por un instante y para desbloquear la negociación, podrá ser muy positivo dejar a un lado los contenidos que se está negociando y concentrarnos en el proceso.

Así

¿Qué estilo negociador estamos utilizando?

¿Qué nivel de confianza hay?

¿Cómo puedo mejorar la empatía con la otra parte?

¿En qué medida está afectando nuestro comportamiento a la otra parte?

Promover el proceso

Lo que se podría aplicar en la empresa CONFIGRAN CIA.LTDA. , para salir de los puntos muertos es impulsar el proceso ya sea que tengamos que hacer un feedback o una retroalimentación del proceso de la negociación y revisar paso a paso para salir de este bache, además es factible cambiar de negociadores , incluso de lugar pero sobre todo priorizar el acuerdo como único resultado.

Varias sugerencias para impulsar el proceso serian:

- Analizar y plantear el objetivo común de la negociación
- Resumir y confirmar las áreas de acuerdo
- Redefinir los problemas
- Introducir nueva información

- Recurrir a clientes referenciales
- Preguntarse qué pasaría en el futuro si no llego a un acuerdo ahora
- Visualizar posibles soluciones
- Buscar un mediador
- Proponer una reunión futura en un marco distinto
- Cambiar los negociadores
- Cambiar el lugar de la negociación
- Mostrar nuestro compromiso de llegar a un acuerdo sin importar el tiempo

CÓMO HACER Y OBTENER CONCESIONES

Una parte importante en toda negociación, se centra en las concesiones. Es racional, pues para avanzar en una negociación hay que hacer concesiones por ambas partes. (Hergueta, 2010).

Cuando hacemos una concesión siempre nos afrontamos a la duda de si habremos cedido excesivamente y si estamos así perdiendo el control de la situación. La estrategia que aquí planteamos consiste en que si usted es más sensato de cómo se hacen las concesiones y lleva un control sobre ellas le será más fácil obtener mejores resultados. (Hergueta, 2010).

Enumeraremos una serie de pautas que nos pueden servir de orientación a la hora de llevar un registro y control sobre las concesiones: (Hergueta, 2010).

1. Gestionar que la otra parte sea quien haga la primera concesión

Por lo general el que hace la primera oferta tiene una cierta desventaja en relación con el otro, con propensión a obtener un resultado menos favorable. Si por las circunstancias nos sentimos exigidos a hacer la primera concesión es conveniente no hacerla de forma inmediata y procurando obtener una concesión de la otra parte.

2. Presentar una base lógica para ayudar a la otra parte a hacer una concesión

Por lo general cuando se hace una concesión el negociador pierde cierta posición ante el otro, además después es difícil retractarse. Para sobresalir de esta sensación de debilidad deberemos presentar una base lógica de apoyo que permita a la otra parte realizar una concesión sin que haya una sensación de pérdida.

3. Cuando la otra parte haga una concesión asegurarnos su comprometimiento

Al obtener una determinada concesión es muy conveniente dejar las cosas bien claras para que posteriormente no haya malentendidos (ya que esto mismo puede utilizarse como una táctica). Por lo cual es importante repetir en voz alta la concesión que hemos logrado clarificando al máximo su forma e incluso presentándola por escrito si fuese necesario.

APLICACIONES DE NEGOCIACIÓN EN LA EMPRESA CONFIGRAN CÍA. LTDA.

PLANTEAMIENTO DE LA NEGOCIACIÓN

En esta etapa de la negociación recabamos la mayor cantidad de información ya sean facturas anteriores, históricos de compras y ventas, capacidad de pago, tiempo en que cubre una factura, descuentos promociones que entrega la competencia y hora de visita para previa cita que nos sirve de herramienta para intentar resolver, mediante la discusión los problemas que surgen, bien entre los individuos, bien entre las colectividades de los que estos forman parte.

OBJETIVOS (CONFIGRAN CÍA. LTDA.)

Objetivos pesimistas

Aceptar todas las exigencias de nuestros clientes entregándoles descuentos, promociones exclusivas, extendiéndole el plazo de pago de facturas, entrega a tiempo de los productos. Debido a que la competencia es más flexible con sus políticas.

Objetivos realistas

Mantener las políticas de la empresa en cuanto precios, descuentos, promociones, pagos, entrega de mercadería, con la finalidad de no incrementar los gastos operativos para la Distribuidora, se procederá a negociar con otros clientes que necesiten nuestro producto.

Objetivos optimista

Llegar a un acuerdo sin necesidad de ofrecer descuentos, promociones, ni concesiones en precio ni pagos.

EQUIPO NEGOCIADOR

El equipo negociador de la empresa CONFIGRAN CÍA. LTDA. , está integrada por:

- Gerente general: Sr. Santiago Granizo
- Supervisor de ventas 1: Sr. Diego Freire
- Supervisor de ventas 2: Sr. Juan Torres

VARIABLES A NEGOCIAR

La empresa CONFIGRAN CÍA. LTDA. Puede negociar lo siguiente:

- Precio
- Plazo
- Cantidad
- Exclusividad
- Descuentos, promociones
- Fechas de entrega

A la hora de ir a una negociación es muy frecuente tener dudas sobre cuantos deben de asistir a ella. El número de negociadores de un equipo es importante y dependerá de la complejidad y del tiempo disponible. Es grande la importancia que tiene preparar cualquier reunión de negociación. Independientemente del análisis del BATNA (best alternative to a negotiated agreement) o MAAM (mejor alternativa a un acuerdo negociado), existen otros puntos que debemos considerar y que muy a menudo son olvidados. Analice la situación. En las negociaciones nos podemos encontrar (Ortego). Por lo que es importante designar dentro del equipo de negociación alguien quien controle la negociación y además el contar con la mayor cantidad de información útil para llegar acuerdos, con esta información CONFIGRAN CÍA. LTDA. , podrá evitar dificultades durante la negociación.

TIPS PARA EVITAR DIFICULTADES EN LA NEGOCIACIÓN

Para mantener un buen clima durante la negociación es importante realizar lo siguiente:

- No excederse en el uso de la negociación
- Mantener una relación de Cooperación
- Saber escuchar
- Actuar en el momento adecuado sin interrumpir a su cliente.

INICIO DE LA NEGOCIACIÓN

El estado de ánimo juega un papel importante en el inicio de la negociación:

- ¿Estoy dispuesto?
- ¿No estoy preparado?
- ¿No me tengo confianza?
- ¿soy el mejor en todo este mercado?

Es de importancia tomar en cuenta que el estado de ánimo va influir en la forma de actuar y escuchar en las negociaciones es fundamental ser empáticos emocionalmente es saber comprender lo que la otra parte siente. La finalidad en la negociación es saber enlazar las emociones mutuas y saber utilizarlas a nuestro favor, por lo cual utilizamos varios tipos para romper el hielo frente a nuestro cliente dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes: (Arboleda, 2006).

- Regalarle algo como un producto que comercializamos (chocolates)
- Hablarle de algo de su interés como su equipo favorito
- Tratarle con cordialidad e incluso ayudarle a pasar algún producto es decir ser atento.

- Mantenerse en un ambiente de respeto y mutua colaboración.
- Escucharle con atención y prestarle interés.

POSICIONAMIENTO EN LA NEGOCIACIÓN

Los asesores de la empresa CONFIGRAN CÍA. LTDA. , frente a sus clientes deben enfrentar varios posicionamientos; negativos, egoístas, competitivos, cooperativos, ofensivas, etc.

Por lo cual el equipo negociador de la empresa debe cambiar este tipo de negociación por posiciones a una negociación por intereses lo que creara en sus clientes las siguientes ventajas:

- Interés de cooperación y ayuda entre ambas partes.
- Mantiene la relación con el negociador
- Los acuerdos son buenos a corto plazo y largo plazo
- Suelen ser acuerdos más justos

COMUNICACIÓN Y MENSAJES

TRUCO

Se pueden aplicar algunos:

En el transcurso de la negociación la empresa afirma contar con un cliente que le va a comprar la misma cantidad (x) de producto, sin descuento y al contado, en ese momento la empresa simula recibir una llamada de ese cliente finiquitando la cantidad y la fecha de entrega, ocasionado en la otra parte preocupación, angustia y presión al pensar que perderá la oportunidad de adquirir ese producto.

Otro truco es comunicar al cliente que por motivos de escases se va a limitar la venta de (x) producto por lo cual cliente debe separar una cantidad de producto que necesita previo desembolso de x cantidad de dinero, que nos garantizará como empresa que ese cliente nos va a comprar a nosotros.

Al ser exclusivos en la distribución de productos tenemos la ventaja de negociar exclusividad es decir que le podemos ofrecer un producto siempre y cuando nos compren (x) producto.

Trucos que se podrían presentar en nuestras negociaciones:

- Compararnos con la competencia:
- Empezar con altas exigencias.
- “No puedo tomar esa decisión, tengo que consultarla”.
- “Tengo que retirarme el viernes”.
- “Me retiro si no... “
- “Esta es mi última oferta...”.
- “Me encanta su propuesta, pero...: Variante de la anterior.
- Información “caída del cielo”: Cuando creemos que hemos llegado a un acuerdo aceptable, se aparece alguien y nos informa que “el documento X” nos obliga a cambiar lo que hemos acordado.
- Retener, ocultar o falsear información.
- Negociar en un entorno físico desfavorable o discriminatorio para nosotros.
- Inicio “razonable” y atractivo, después reclamación de ajustes por “imprecisiones en la información, “negligencia de alguien”, etc.

TANTEO

En esta etapa dentro de la negociación el cliente busca alternativas y afirma que no va desaprovechar esa oportunidad y va buscar el recurso económico ya sea por prestamos familiares o bancarios, de esa manera se procede a recibir las primeras pre ofertas.

MENSAJES

Los mensajes y la comunicación que se da en la empresa se pone de manifiesto en forma escrita con un respaldo enviado a través de correo electrónico y redes sociales, para ser trasladados a los clientes internos de la empresa, para que luego ellos los comuniquen a sus clientes.

En la negociación las partes involucradas dieron a conocer lo siguiente:

- Los negociadores se mostraron siempre con una actitud respetuosa y deseosa de llegar a una posible solución.
- Mantener la calma y cordialidad en cada uno de los asuntos tratados, se describió el conflicto como metas a conseguir, aclarar lo que se desea y espera conseguir sin provocar enfrentamientos o quejas.
- Establecer una posible solución en el que nadie pierda a partir de la colaboración de las partes, es decir optar por la filosofía del Ganar –Ganar.
- Lo más importante es conseguir aceptaciones pequeñas pero claras las cuales satisfagan el deseo de ambas partes generando poco a poco una solución del conflicto.

PRE OFERTAS

Una vez discutido las condiciones en las que se van a trabajar con relación a nuestras condiciones procedemos a realizar y recibir las pre ofertas.

En este caso el cliente ofrecería trabajar con la empresa bajo sus condiciones siempre y cuando le otorguen un descuento especial por cancelar ha contado o por pronto pago, haciéndole los primeros ofrecimientos al gerente de CONFIGRAN CÍA. LTDA., y a la vez preguntándose ¿Qué sucedería en caso de no llegar a un acuerdo?

La empresa ofrece darle ese beneficio al cliente bajo una condición que el volumen de compra sea significativo y que el pago sea de contado, de esa manera podrían justificar el descuento ofrecido.

OFERTA

Es la parte más cercana para llegar al acuerdo final. Posterior a las ofertas es importante ya tener aclaradas y resueltas las pre ofertas. En esta fase la aproximación de las partes es fundamental por lo que los acuerdos deben ser redactados en forma clara y precisa, además constar con condiciones de corrección y modificación si no son seguidos ni cumplidos a cabalidad (Sadoc, 2014).

Para presentar la oferta final, responder a las siguientes interrogantes: (Sadoc, 2014).

- ¿Quién?
- ¿Cuánto?
- ¿Cómo?
- ¿Con que?
- ¿Qué?
- ¿Cuánto?
- ¿Dónde?

Una vez planteadas las pre ofertas anteriormente ya mencionadas CONFIGRAN CÍA. LTDA., finalmente para no perder una relación comercial de mucho tiempo se accede a trabajar bajo esa condición con su cliente , que fue otorgarle un descuento especial por

pronto pago debido a él volumen de compra que nos hará el cliente. Además la entrega de la mercadería se la realizara sin ningún tipo de retraso.

EQUILIBRIO EN LA NEGOCIACIÓN

En esta etapa, las dos partes, aportan y reciben concesiones, por ser una etapa de dar y recibir es decir dar algo a cambio de algo, entregar un descuento especial, además la entrega de la mercadería sin retrasos a un cliente por el pronto pago y volumen de su compra. (Sadoc, 2014)

Lo conseguido en esta etapa fue concretar la negociación se entregó un descuento a cambio de liquidez y volumen en producto.

Aspectos a considerar en el equilibrio

- Visión global de la negociación
- Condiciones claras y correctas
- Buscar en todo momento la reciprocidad
- El éxito de la negociación no se mide por la fuerza sino por los acuerdos realizados.

PREACUERDOS

Efectivamente, una de las lecciones que debemos conocer los negociadores es el manejo del tiempo y presión, el factor tiempo se convierte en determinante en la etapa de preacuerdo considerada el momento más complicado y frágil. (Sadoc, 2014)

Los dilemas del negociador:

Firmo: firmar apresuradamente significa en muchas ocasiones ansiedad en llegar a un acuerdo lo cual en ocasiones es mal interpretado por nuestros clientes. Por lo que es mal vista la negociación. (Sadoc, 2014).

Espero: puede tener doble repercusión que gane o que a su vez las condiciones hayan cambiado por diferentes factores. (Sadoc, 2014).

Para que un preacuerdo sea adecuado lo aconsejable sería que exista un equilibrio entre las partes.

Existen diferentes tipos de preacuerdos entre los cuales los más fundamentales: (Sadoc, 2014)

Preacuerdos cedentes, exigentes, por consenso, por concreción, por etapas, por coacción, por selección.

En el caso de la empresa CONFIGRAN CÍA.LTDA. , lo aconsejable sería el cierre por consenso, manteniendo un equilibrio entre las partes para seguir llevando a cabo sus relaciones comerciales por largo tiempo.

ACUERDOS

FIRMA

CONFIGRAN CÍA. LTDA. , espera llegar al iniciar el proceso negociador y finalizar con la firma de un acuerdo a largo plazo. Sin embargo, hay que recordar lo siguiente:

1. Que todavía no ha firmado, por lo cual hay peligro de ruptura.
2. Comportarse con sangre fría, hay que evitar transmitir euforia o triunfalismo, puede ser mal interpretado. Para evitar que no se pierda el negocio.

3. No se deje llevar por la emoción de haber hecho una negociación exitosa guarde mesura y espere con mucho temple de campeón. (Sadoc, 2014)

Cuide al máximo los posibles riesgos en la etapa de la firma: (Sadoc, 2014).

- **Evite los malos entendidos:** enlistar todos los acuerdos llegados.
- **Actúe con transparencia:** sea pulcro y juegue limpio para ganarse la credibilidad de la otra parte.
- **No demore la trascripción de los acuerdos:** la burocracia mal intencionada” retrasarían la firma del acuerdo y en ocasiones se terminaría quemando el pan en la puerta del horno.
- **Cuando redacte, pregunte si hace falta alguna aclaración:** por ser la última de los procesos a seguir antes de la firma del acuerdo es necesario aclarar todo sin dejar nada a la mala interpretación.
- Informar siempre si se agrega alguna condición adicional en el acuerdo.

SEGUIMIENTO

Finalmente plasmado en un documento la firma de las partes, aún queda una última fase: el seguimiento. (Sadoc, 2014)

Esta fase es una de las más delicadas ya que en esta se va a observa cómo se conlleva a la realidad lo que en el documento está escrito, aquí se busca que todo lo que se puso en papeles se de en la práctica para el beneficio mutuo.

En el caso de encontrar la empresa CONFIGRAN CÍA. LTDA. , alguna incongruencia con lo acordado se procederá a las condiciones previamente analizas para penalizar ciertas anomalías presentes en el proceso. Las dos partes deben ponerse de acuerdo en caso de incumplimiento para tener la mejor de las salidas sin salir lastimadas las relaciones entre las partes , que a futuro volverían a tener varios acuerdos..

6.8. ADMINISTRACIÓN

La ejecución de la implementación de la propuesta estará a cargo del Gerente de la empresa Santiago Granizo y del investigador, quien evaluará permanentemente la aplicación del manual de negociación. A demás verificará el cumplimiento del mismo.

6.9. Previsión de la evaluación

Tabla 24: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para aumentar el volumen de ventas de la empresa CONFIGRAN CIA LTDA.
¿De qué personas u objetos?	A los clientes
¿Sobre qué aspectos?	Manual de negociación
¿Quién? ¿Quiénes?	El investigador. Juan Pablo Torres
¿Cuándo?	En el mes de Agosto del 2015
¿Dónde?	En la empresa
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	La encuesta
¿Con qué?	El cuestionario

Elaborado por: Juan Pablo Torres

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, E., & Grande, I. E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid, España: ESIC.
- Abrego, R., González, K., & Lullo, R. (Febrero de 2012). “*Elaboración de un diseño instruccional para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos y negociaciones dirigida al área de mercadeo y ventas en la industria farmacéutica ROKA C.A. utilizando la inteligencia emocional*”. Obtenido de <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>
- Aldo, Z. C. (1992). *La negociación*. Ed. . Argentina: Macchin Ediciones.
- Avila, M. F. (2001). *ácticas para la negociación internacional. Las diferencias Culturales*. México: Trillas.
- Carrión, J. A. (2007). *Técnicas de Negociación*. Universidad de Alicante.
- Círculo de economía de la provincia de Alicante . (8 de Enero de 2012). *Preparar la Negociación*, Décima entrega. Obtenido de <http://circuloeconomiaalicante.com/blog/preparar-la-negociacion-decima-entrega/>
- CODIGO DEL TRABAJADOR. (2012).
- Cohen, H. (1980). *Todo es negociable* (1ª edición ed.). Barcelona, España: Planeta.
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2015). *CONSTITUCION*. QUITO.
- CONSUMIDOR, L. O. (s.f.).
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Depre, T. (1982). *El arte de la negociación* (1a edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Atlántida.
- Díaz, F. (2003). *Herramientas para trabajar en mediación*. México: Paidós.
- Diccionario de la Lengua Española. (1970). *Negociación* (19ª edición ed.). Madrid: Real Academia Española.
- Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano. (2007). *Negociación*. Barcelona, España: Montaner y Simón.
- Diccionario Crítico Etimológico Castellano e Hispánico. (1985). *La negociación* (1ª edición ed.). Madrid, España: Gredos, t. IV.
- Diccionario de la lengua española,. (1970). *Negociar*. Madrid, España: Real academia española .
- Escobar, K., & Pérez, J. (Mayo de 2011). *Estrategias de negociaciones de Ventas Centralizadas en un conglomerado de empresas*. Obtenido de https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67001/1/estrategia_negociaciones_ventas.pdf
- Fisher, R., & Ury, W. (2001). *Obtenga el sí*. México: Mc Graw Hill.
- Fisher, Roger et al. (1992). *Obtenga el sí. El arte de la negociación sin ceder*. . México: CECSA.
- Gamboa, P. (2012). *Las estrategias de marketing y su Incidencia en el volumen de ventas de la Empresa La Piastrel a de la ciudad de Baños, durante el año 2011*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- García, M. F. (2001). *Técnicas de negociación internacional*. Emprendedores .

- Hair, Joseph, F. et al. (2010). *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con los clientes*. CENGAGE Learning.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern expectives*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Hellriegel, Don et al. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Editores.
- Hergueta, S. (2010). *El arte de la negociación*. Madrid, España.
- Hernández, A. ., & Cedré, S. Y. (Mayp de 2006). *La negociación*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/negociacion-conceptos-conocimientos-y-herramientas.htm>
- Hernandez, L. R. (24 de Enero de 2012). *Definicion Manual de Capacitacion*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/79234603/Definicion-Manual-de-Capacitacion>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Herrera, M. H. (20 de Febrero de 2007). *Manuales administrativos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Inforges. (2014). *Técnicas e negociación. Habilidades de un negociador con éxito*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/spqblog/pdf-konica-minolta-15-horas-habilidades-de-negociacion>
- Jandt, F., & Gillette, P. (1987). *Ganar ganar negociando. Cómo convertir el conflicto en acuerdo*. México: Continental S.A.
- Jandt, F., & Guillete, P. (1987). *Ganar, ganar negociando. Como convertir el conflicto en acuerdo*. México: Continental S.A. de C.V.
- Johnson, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas* (9a edición ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Irwin.
- Karrass, G. (1985). *Trato hecho. Cómo negociar con éxito* (1a edición ed.). Buenos Aires: Atlántida.
- Kennedy, G., Benson, J., & McMillian, J. (1985). *Cómo negociar con éxito*. Bilbao, España: Deusto.
- Kennedy, Gavin et al. (1985). *Cómo negociar con éxito*. España: Deusto.
- Kotler, P. (2010). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2010). *Dirección de Mercadotecnia* (8a Edición ed.).
- Lopez, B. (2014). *LOS PROCESOS Y LA RELACION CON EL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA EMPRESA DITRIFREDY DE LA CIUDAD DE AMBATO*. AMBATO.
- McCormack, M. (1985). *Lo que no le enseñarán en la Harvard Business School* (2a edición ed.). Barcelona, España: Grijalbo.
- Mennucci, M. M. (2013). *Definición de volumen de ventas*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-volumen-de-ventas-10570.html>
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia programada: principios y aplicaciones para orientar la empresa*. México : Limusa S.A.
- MSC. Consultores. (2012). *Técnicas generales de negociación*. Obtenido de www.msconconsultores.com.ar
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI. Técnicas y procesos de negociación* (5a edición ed.).

- Nierenberg, G. (1984). *Principios fundamentales de la negociación*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Pellón, P. M. (9 de Febrero de 2013). *La importancia de saber negociar: Ayer necesario – Hoy indispensable*. Obtenido de http://www.lawyerpress.com/news/2013_02/0902_13_002.html
- Ramón, L. R. (24 de Junio de 2015). *Principios de la comunicación humana*. Obtenido de <http://eldia.com.do/los-principios-de-la-comunicacion-humana/>
- Registro Oficial. (2010). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. (9.-I.-2. (Suplemento del Registro Oficial 544, Ed.)
- Sadoc, R. R. (2014). *Técnica de negociación*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/rul22/las-etapas-de-la-negociacin>
- Seltz, D., & Modica, A. (1988). *La negociación eficaz. El arte de obtener sin forzar* (4a edición ed.). México: Sayrols.
- Sinibaldi, F. (3 de Febrero de 2009). *Definición de negociación*. Obtenido de <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/3618/1/T026800003611-0-1RobertoAbrego-000.pdf>
- Sitnisky, M. (1985). *De la negociación, Ensayo sobre los modos no violentos de transformación y cambio de la realidad*. Buenos Aires, Argentina: Argonauta.
- Soler, J. (2012). *Manual de negociación*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48068/componente48066.pdf
- Torres, A. T. (2010). *Técnicas de negociación*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/34897296/21/CAMPO-DE-APLICACION-DE-LA-NEGOCIACION>
- Touzard, H. (1980). *La mediación y la solución de conflictos*. Barcelona, España: Herder.
- Vinyamata, E. (2001). *Resolución de conflictos*. . Obtenido de www.uoc.es/web/esp/articles/vinyamata/conflictos_esp.html

Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA

OBJETIVO:

Determinar la incidencia de las técnicas de negociación para incrementar el volumen de ventas de la empresa CONFIGRAN CIA. LTDA., de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES:

Por favor, conteste solamente una alternativa en cada pregunta.

CUESTIONARIO

1. ¿Considera usted que la información que recibe de la empresa le permite generar una relación de confianza?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera usted que los vendedores de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., crean un ambiente agradable y de abierta colaboración en el momento de la venta?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. ¿Qué argumento usted transmite al vendedor en el momento de la negociación previo a la venta?

- Precio
- Calidad
- Cantidad
- Tiempo de entrega
- Valor agregado

4. ¿El grado de persuasión que tiene el vendedor de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. frente a los clientes es?

- Muy alto
- Alto
- Regular
- Escaso
- Nulo

5. ¿Cuándo una negociación está avanzada el vendedor busca o trata de presionar el cierre de la venta?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

6. ¿Considera usted que el proceso de ventas que emplean los vendedores de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda., es idóneo para sus requerimientos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿Considera usted que la empresa ha capacitado lo suficiente a su personal de ventas para propósitos de motivación a la compra de los productos o servicios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Los requerimientos de pedidos se los realiza en los tiempos y fechas establecidas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Cuándo usted adquiere un producto que aspectos influyen en su decisión de compra?

- Servicio
- Atributos
- Garantía
- Precio
- Calidad

10. ¿Con respecto a la competencia considera usted que la calidad de los productos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. son?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

11. ¿Cómo califica los precios de los productos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. con relación a la competencia?

- Alto
- Moderado
- Bajo

12. ¿Cuándo se retrasan los pedidos de la empresa CONFIGRAN Cía. Ltda. recurre a otros proveedores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

13. ¿Qué incentivos utiliza la Distribuidora CONFIGRAN Cía. Ltda. para incrementar las ventas?

- Descuentos
- Promociones
- Obsequios
- Rifas

14. ¿El servicio de exhibidores, muestras físicas, merchandising que ofrece la empresa es?

- Muy eficiente
- Eficiente
- Indiferente
- Deficiente
- Muy deficiente

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

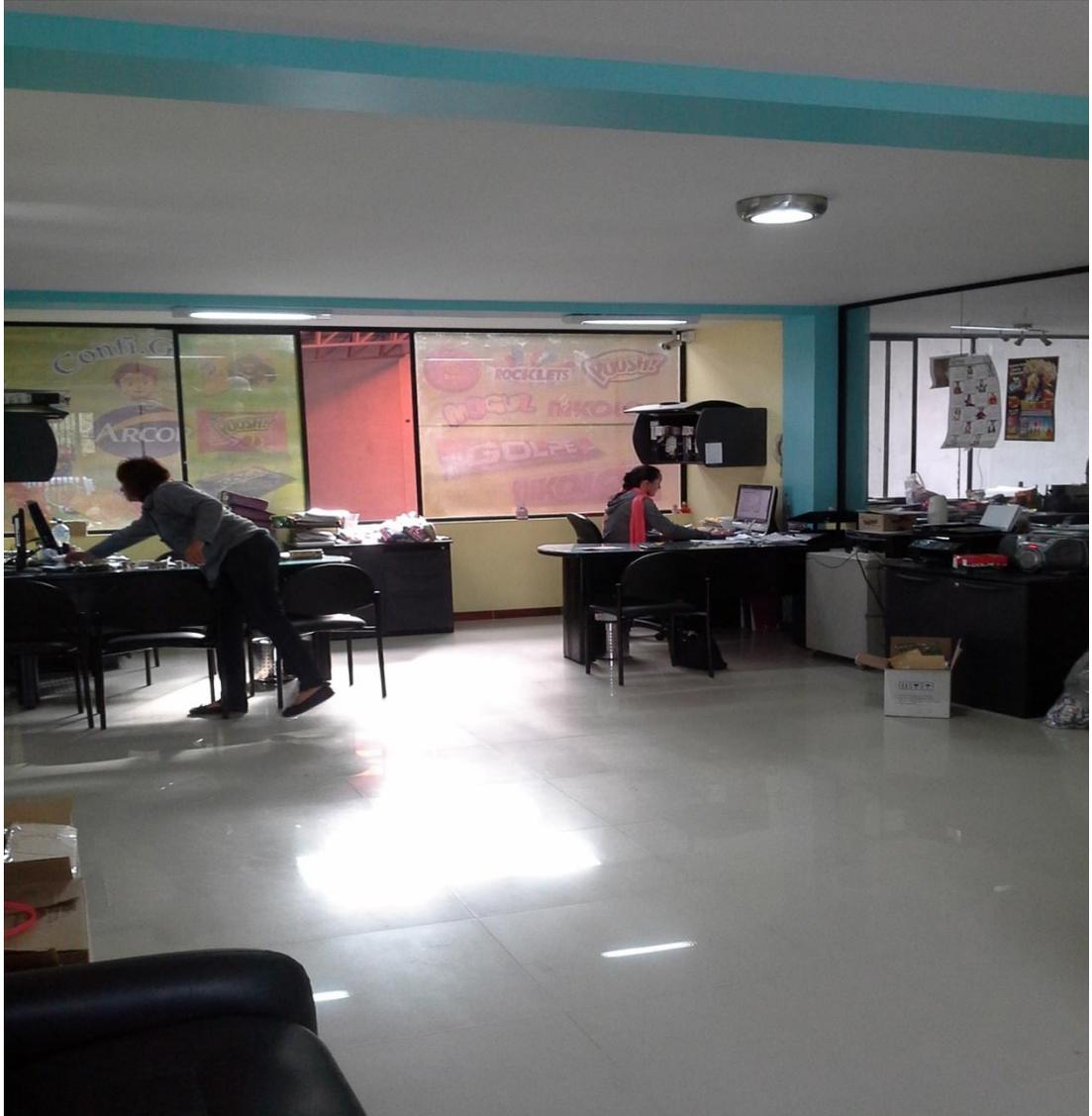
FUERZA DE VENTAS DE CONFIGRAN CIA LTDA



LOGISTICA DE CONFIGURACION LTDA



AREA ADMINISTRATIVA DE CONFIGURAN CIA LTDA



AREA DE BODEGA DE CONFIGRAN CIA LTDA



