



Negociación eficaz y mercadeo

Fortalecimiento de organizaciones de pequeña producción agrícola



Este manual ha sido preparado para el Programa Mundial de Alimentos por:



ALDES Consultores

Materiales, Revisión y adaptación:

Josefina Tamayo y Sheryl Schneider

Las opiniones contenidas en este documento representan los puntos de vista de los materiales, las personas investigadoras y no representan forzosamente las posiciones del Programa Mundial de Alimentos.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión del material contenido en este documento para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para venta u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de derechos de autor.

wfp.guatemala@wfp.org

13 calle 8-44, Zona 10, Edificio Edyma Plaza, nivel 4

Teléfonos: (502) 2333 6206 / 2333 6439

Fax: (502) 2333 7423

Ciudad de Guatemala, Guatemala



Contenido

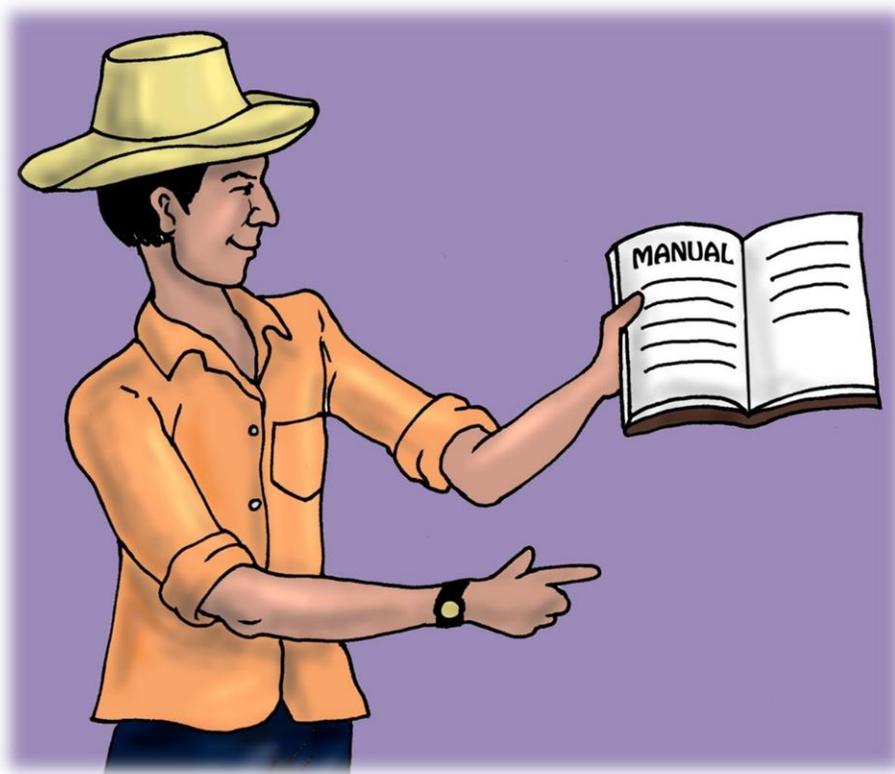
Introducción.....	4
1. Conceptos básicos.....	5
2. Técnicas para la negociación eficaz y el mercadeo.....	8
3. Habilidades para la negociación asociativa.....	12
4. Los planes de negocios como herramientas para la negociación eficaz ...	13
5. Elaboración de planes de negocios.....	16

Introducción

La capacidad de negociar es clave para las personas asociadas y sus organizaciones. Negociación es un proceso de intercambio de idea entre dos o más personas para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Por lo tanto, existe en todos los procesos de una organización. Existe entre las personas que forman parte de la organización, con las personas proveedoras de insumos, con las personas transportistas, etc. Por eso, es importante tener las habilidades necesarias para la negociación eficaz.

Para las mujeres la negociación eficaz, tiene retos especiales que es importante superar como la falta de confianza a la forma o las habilidades de negociación de las mujeres que puede tener la organización, o las dudas o falta de seguridad que pueden sentir las mujeres, lo importante es que todos estos retos se superen aprendiendo a través de la práctica.

Una herramienta importante para que la negociación sea eficaz, es realizar un plan de negocios. Es un documento de planificación estratégica a futuro para una organización. El plan de negocios guiará los procesos de negociación, ya que define claramente qué espera alcanzar la organización.





Este manual le servirá como guía para la negociación eficaz y la utilidad de un plan de negocios. También se trabajará en la formulación de los diferentes componentes del plan de negocios de su organización.

1. Conceptos básicos

Cliente. Es la persona que está dispuesta a adquirir nuestros productos, por ejemplo el maíz o frijol, en la calidad y cantidad negociada (entre las dos partes) a un precio establecido. Puede ser una persona, una empresa, una asociación, cooperativa u otro tipo de organización.

Comercio. Es el cambio de algo por otra cosa de igual valor para quien comercia. Considera: qué vendo, cómo lo vendo y a quién lo vendo.

Comprador. Es la persona o grupo de personas que recibe el producto o grupo de productos de la persona vendedora en las condiciones en que las dos partes se ponen de acuerdo.

Comunicación comercial. Se trata de contar las ideas de las dos partes para conocer las necesidades de nuestro cliente y atender sus argumentos. Esta comunicación lleva el mensaje a persona cliente y verifica que sea recibido correctamente por el mismo. Busca cerrar con éxito una venta.

Demanda. Es la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser comprados en los diferentes precios del mercado por una persona consumidora (demanda individual) o por un grupo de personas (demanda total).

Mercadeo. En el mercadeo una persona vendedora y una persona compradora establecen relaciones a largo plazo, en donde a las dos personas les resulta beneficioso. Existe un acuerdo en lo cual se dan los bienes a cambio del valor de los bienes. El mercadeo permite relaciones estrechas y duraderas, que hace que la organización permanezca en el mercado.

Mercado. Son todas las transacciones o intercambios de bienes o servicios entre personas o grupos de personas. Es donde se hace posible hacer negocios.

Negociación. Proceso de comunicación entre dos o más personas que buscan llegar a un acuerdo bueno para ambas partes.

Negociación eficaz. Es una manera de negociar en la cual la persona vendedora presenta correctamente las bondades y beneficios del producto, hasta llegar a la persona compradora que logre comprar el producto que necesita o quiere.



Oferta. Es la cantidad de bienes o servicios que las personas productoras o vendedoras están dispuestas a vender a los distintos precios del mercado.

Precio. Es el pago o recompensa por obtener un bien o servicio.

Producto. Es el bien que se intercambia en una negociación, mediante un acuerdo y que para quien lo obtiene debe satisfacer sus expectativas y atender su necesidad.

Plan de negocios. Es una forma de pensar y tener por escrito, información acerca del futuro del negocio: a dónde ir, cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para reducir la incertidumbre y los riesgos que hay en el mercado para el negocio.

Vendedor. Es la persona que vende un producto. Está dispuesta a cambiar el producto con la persona compradora, en donde obtiene un beneficio, puede ser dinero, otro producto o servicio.



Ejercicio 1. Los conceptos

Mis conceptos: vamos a poner un ejemplo para cada palabra que aprendimos

Cliente _____

Comercio _____

Comprador _____

Comunicación comercial _____

Demando _____

Mercadeo _____

Mercado _____

Negociación _____

Negociación eficaz _____

Oferta _____

Precio _____

Producto _____

Plan de negocios _____

Vendedor _____



2. Técnicas para la negociación eficaz y el mercadeo

El mercado moderno se enfoca en las personas compradoras. Se inicia con conocer qué es lo que quieren. Para eso se necesita tener información de las personas compradoras, tener un registro de quiénes han comprado, en qué fecha, en qué cantidad y qué productos. También es importante saber si las personas se han quejado o han tenido una mala experiencia con la organización. Si es así, se necesita saber por qué pasó, quién lo resolvió y qué resultado se tuvo.

Cuando ya se sabe qué quieren las personas compradoras, tenemos que prepararnos para negociar para vender nuestros productos. Para eso, hay que negociar, que no es sólo hablar. Hay que escuchar con atención a la otra persona. En una negociación buscamos algo que queremos o nos interesa, pero sin hacer daño a la otra persona. Se trata de ponernos de acuerdo entre dos o más personas, donde cada persona es diferente, piensa diferente y espera diferente. A veces vamos a negociar con mujeres, con hombres o con grupos de hombres y mujeres, quienes tendrán necesidades e intereses diferentes. Lo más importante es buscar el bien común para que cada persona termina la negociación con que:

- Siente que valió la pena.
- Piensa que ha aprendido algo.
- Está dispuesta a negociar otra vez con esta persona.

Si la negociación se da de esta manera, se llama la negociación eficaz o colaborativa. Existen diferencias entre una negociación competitiva y una negociación colaborativa.

Negociación competitiva YO GANO/ TÚ PIERDES	Negociación colaborativa YO GANO/ TÚ GANAS
Quienes negocian son enemigos	Quienes negocian son amigos
Buscan la victoria	Buscan un acuerdo
Se desconfía en la otra persona	Se confía en la otra persona
Se amenaza	Se ofrece
Se busca ganancias mediante el acuerdo	Se busca atender las necesidades de la otra parte
Se busca los mayores beneficios	Se puede incurrir hasta en pérdidas para lograr el acuerdo
Transacciones simples y a corto plazo	Relaciones a largo plazo
Confrontación	Colaboración



Para preparar una negociación efectiva se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Junte la mayor cantidad posible de información sobre la otra persona o grupo de personas con las que negocia. Por ejemplo: ¿quién es?, ¿a quién representa?, ¿qué tipo de persona es, a la hora de negociar?, ¿qué tiene?, ¿situación financiera?, ¿en qué negocios se mueve?, ¿cuáles pueden ser sus intereses en nuestra organización o productos?, ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades?, ¿qué podría ofrecerme?, ¿qué podríamos ofrecerle que le interesara?
2. Estudie a la competencia y cuáles son sus ventajas y desventajas. Es útil pensar en las ventajas adicionales que la organización le puede ofrecer a la persona compradora al comprarle a ustedes. ¿Mayor calidad?, ¿Servicio después de la venta? ¿Mejores condiciones de pago?, etc.
3. Defina claramente qué se espera de la negociación y qué está dispuesta la organización de ceder.
4. Cuando se inicia la negociación, cada parte presenta lo que espera. Es muy importante escuchar bien por parte de ambas partes.
5. Después las partes empiezan a ofrecer "¿si damos esto, qué nos darían ustedes a cambio?" Como ustedes definieron antes hasta qué punto están dispuestos a ceder, es importante empezar lo suficiente alto para tener espacio de negociar.
6. El último paso es cerrar el negocio en el punto donde ambas partes se sienten bien. Se recomienda escribir lo acordado en un documento y firmarlo por ambas partes.

Es una buena idea analizar las experiencias y resultados obtenidos de cada negociación para aprender y mejorar. Por otro lado, es importante cumplir con lo acordado y mantener la relación con la otra parte.

Se pueden mencionar algunos elementos para una buena relación.



Positivos → acercamiento a la otra parte	Negativos → alejamiento de la otra parte
Razón: explicar tranquilamente lo que se busca	Emoción: explicar con enojo, tristeza, etc. lo que se busca
Diálogo: no cerrarse por lo que piensa la otra persona, sino escucharle	Predicar: dar una lección a la otra parte
Convencer: tener buenas razones por la negociación y saber explicarlas a la otra parte	Imponer: no escuchar a la otra parte, sino exigir lo que quiere
Confianza: saber de los dos lados que se puede confiar en lo que dice, hace y ofrece	Recelo: no confiar en lo que dice, hace u ofrece la otra persona
Influencia: capacidad para convencer a la otra parte de algo bueno	Coacción: obligar a la otra parte de hacer o decir algo
Aceptación: ambas partes se aceptan	Negación: no reconocer a la otra parte

3. Habilidades para la negociación asociativa

Cuando vamos a negociar entre un grupo de personas de la organización, podemos considerar algunas habilidades. Siempre tenemos que tener en mente que cada persona es diferente, piensa de otra manera y actúa en su propia manera. También necesitamos considerar tanto a las mujeres como a los hombres, porque las opiniones e intereses de cada persona son importantes.

Recordamos que la negociación es el proceso en que dos o más partes se juntan para llegar a un acuerdo. Puede ser para hacer un contrato, definir una relación laboral, resolver diferencias, comprar o vender un producto o servicio, entre otras actividades. La idea de este proceso es una relación ganar-ganar y no de ganar-perder.





En una negociación asociativa se debe:

1. Conocer bien y con detalle el asunto a negociar.
2. Saber de las políticas y regulaciones que puedan afectar la negociación.
3. Cooperar en lo posible con la otra parte.
4. Ser flexibles, aceptar los cambios, sin que sean una desventaja.
5. Tener paciencia durante el proceso.
6. Solucionar conflictos y utilizar el diálogo.
7. Ser comprensibles al negociar cara a cara.
8. Conocer la matriz FODA de la organización que pueda afectar o favorecer a la negociación: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4. Los planes de negocios como herramientas para la negociación eficaz

El plan de negocios contiene toda la información de la organización. Es como un "mapa": muestra dónde se encuentra la organización, cuánto hace falta para llegar a donde queremos llegar y qué camino vamos a seguir para llegar allí. Incluye tres momentos: una introducción de la organización (pasado), la situación actualmente (hoy) y la situación que queremos (futuro).

El plan de negocios sirve a las personas directivas de la organización para ordenar las ideas, fijar objetivos claros y orientar el esfuerzo de las personas asociadas. También nos da una herramienta para ver en el tiempo cómo vamos.

Las ventajas de un plan de negocios son:

1. Permite ponerse de acuerdo entre todas las personas en los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
2. Hace posible definir metas concretas y las acciones necesarias.
3. Permite definir los mercados, productos o servicios que generen más valor para la organización, pensando en la oferta de la organización y la demanda en el mercado.
4. Permite presentar la organización de una manera formal en el mercado.



El proceso de hacer el plan de negocios es participativo. Las personas directivas pueden hacer un borrador y luego todas las personas asociadas serán consultadas.

En los procesos de negociación asociativa, el plan de negocios es una herramienta útil, porque contiene el camino que busca la organización. Tiene la información sobre la producción, las metas de ventas y la información financiera. Toda esta información nos da respaldo en una negociación, porque sabemos qué podemos ofrecer y qué podemos aceptar.



Ejercicio 3. Comprendiendo el negocio

Ahora vamos a ver qué tiene usted como organización para ofrecer al mercado. Para esto responda las siguientes preguntas.

Pregunta	Respuesta
¿Qué necesidad satisfacemos?	
¿A qué cliente deseamos servir?	
¿Qué precio cobraremos?	
¿Cómo lo haremos?	
¿En qué negocio estamos?	
¿Cuál es el valor agregado de mi organización?	
¿Otras personas pueden ver el valor agregado?	
¿Quién es nuestra competencia?	



5. Elaboración de planes de negocios

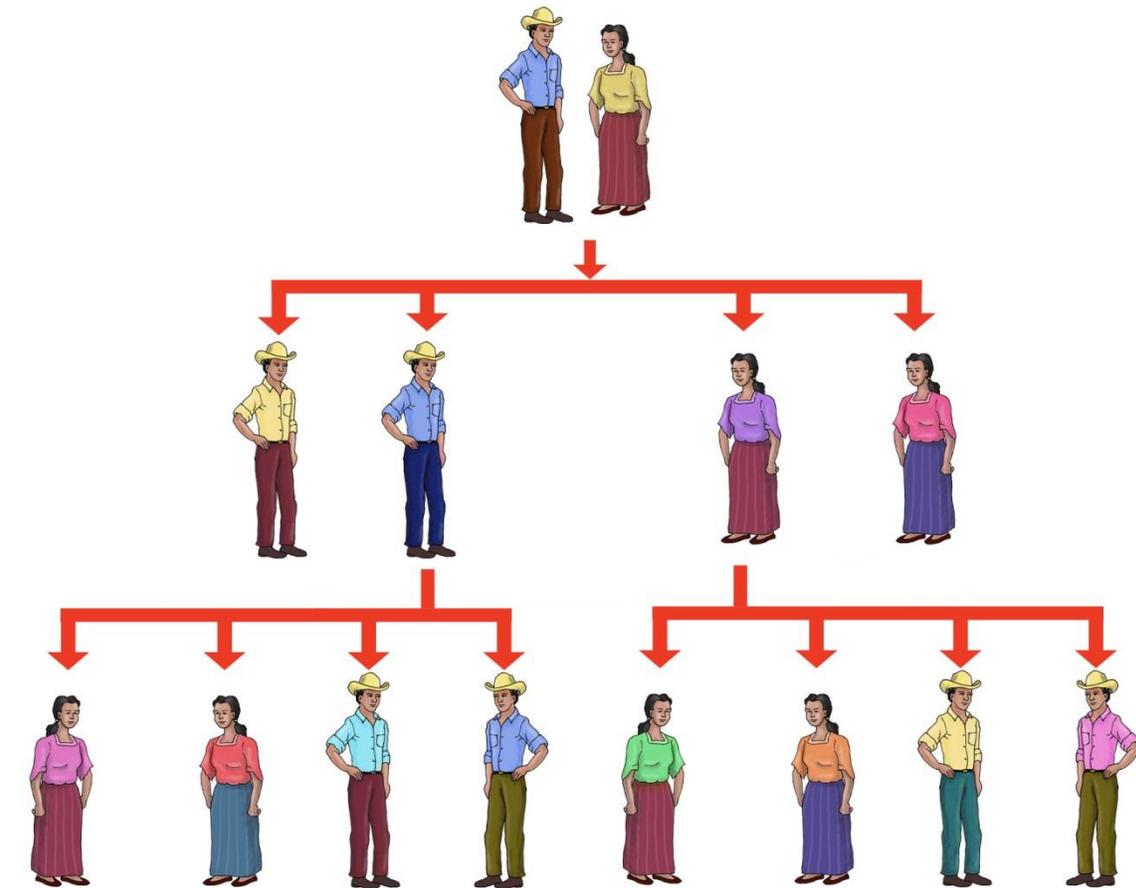
Cada plan de negocios es diferente, sin embargo podemos describir unos elementos que generalmente tiene. El nivel que vamos a desarrollar en este módulo depende del nivel de avance de cada organización.

1. **Información básica de la organización**
2. **Visión, misión y objetivos**
3. **Análisis del mercado**
4. **Plan de ventas**
5. **Plan de producción**
6. **Plan financiero**
7. **Cronograma de implementación**
8. **Mecanismos de seguimiento al plan**

Vamos a ver de cerca cada uno de los elementos del plan de negocios

1. **Información básica de la organización.** Esta primera parte del plan contiene la "foto" de la organización:
 - a. nombre y dirección de la organización;
 - b. estructura organizacional;
 - c. situación jurídica;
 - d. cantidad de personas asociadas: mujeres y hombres;
 - e. junta directiva: mujeres y hombres con su cargo;
 - f. otras comisiones o grupos de trabajo;
 - g. descripción de la historia de la organización;

h. descripción de las actividades.

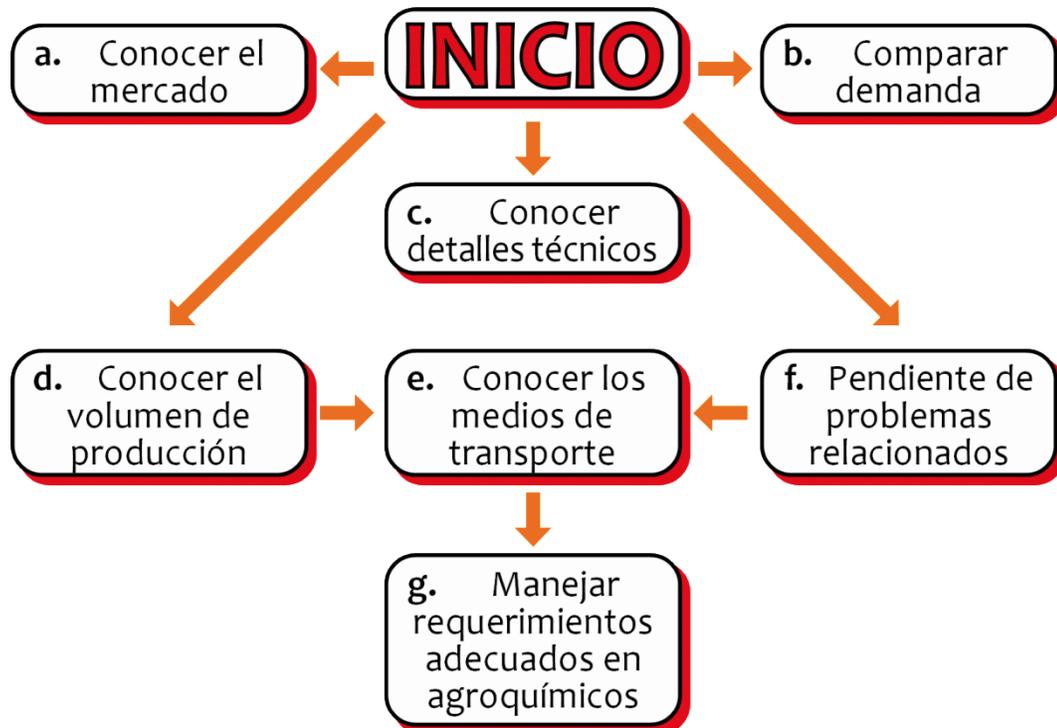


2. Visión, misión y objetivos

- a. **Visión:** es el sueño de la organización, la meta por alcanzar en el futuro. Es la manera como se ve la organización en un plazo de diez, veinte o más años.
- b. **Misión:** describe el porqué de la organización y lo que debe hacer. La misión contiene tres elementos: la definición del negocio, las metas principales y sus principios.
- c. **Objetivos:** describe lo que quiere alcanzar la organización a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos marcan el camino en el tiempo.

3. **Análisis del mercado.** En esta parte vamos a ver nuestro mercado meta. Hay que incluir toda la información sobre el mercado donde queremos vender

nuestros productos: ¿A quién vendemos?, ¿Dónde vendemos?, ¿A qué precio podemos vender y cuánto podemos ganar?, ¿Quiénes más venden el mismo producto?, ¿Qué cantidades de producto requiere el mercado por semana/mes/año? Podemos utilizar la información del ejercicio 3.



4. **Plan de ventas.** En esta parte, debemos definir entre todas las personas asociadas: las metas de ventas, las oportunidades, los riesgos y las estrategias para alcanzar las metas.
5. **Plan de producción.** Con base en nuestro plan de ventas, tenemos que establecer las metas de producción. Es una buena idea poner en papel todos los pasos de la producción para ver dónde se pueden presentar dificultades. Si sabemos dónde pueden haber problemas, podemos pensar conjuntamente en posibles soluciones. Es siempre mejor estar preparados.
6. **Plan financiero.** Necesitamos ver todos los costos de la organización para determinar en qué punto ganamos, perdemos o quedan iguales. Existen diferentes tipos de costos:



- a. costos fijos que tenemos que gastar siempre, como el personal, gastos administrativos, alquiler de bodega.
- b. costos variables que dependen del volumen de producción o ventas, como insumos, empaque del producto, transporte.

También es importante hacer una proyección de los ingresos y egresos, lo que significa que vamos a ver para el futuro cuánto dinero recibimos y cuánto gastamos. Con esta información podemos ver cuánto tenemos que vender para llegar un punto de equilibrio donde no perdemos no ganamos y después de este punto ya vamos a tener ganancia. Esta información también nos sirve para ver si necesitamos en algún momento financiamiento.

7. **Cronograma de implementación.** Ahora ya sabemos dónde estamos y hacia dónde vamos. Es importante poner en este momento fechas a los diferentes pasos. De esta manera podemos ver cómo va el proceso y dónde tenemos que estar más pendiente.
8. **Mecanismos de seguimiento al plan.** Es importante darle seguimiento a nuestras metas y los plazos. Se pueden escribir indicadores para cada actividad. Por ejemplo: vender al menos a una nueva persona compradora en un plazo de seis meses. Podemos ver cada fin de mes, cómo va el proceso y si tenemos que esforzarnos más o si vamos bien.