



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

**CAPACITACIÓN DE UN GRUPO DE  
VENDEDORES EN LAS TÉCNICAS  
DE NEGOCIACIÓN**

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS  
DE EDUCACIÓN CONTINUA  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
QUÍMICA FARMACÉUTICA BIÓLOGA  
P R E S E N T A  
NORMA GABRIELA INTRIAGO SOTO**

*ASESORA: LIC. GLORIA MARRUENDA Y VALLE*

MÉXICO, D.F.

2005



EXAMENES PROFESIONALES  
FACULTAD DE QUÍMICA

m. 346071



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado:

Presidente	Prof. Ernesto Pérez Santana
Vocal	Prof. León C. Coronado Mendoza
Secretario	Prof. Gloria Marruenda y Valle
1er. Suplente	Prof. Alejandro Iñiguez Hernández
2º. Suplente	Prof. Zoila Nieto Villalobos

Sitio en donde se desarrolló el tema:

Grupo Ambiental ISA

Nombre del asesor:

  
Lic. Gloria Marruenda y Valle

Nombre del sustentante:

  
Norma Gabriela Intriago Soto

## **AGRADECIMIENTOS:**

### ***A Dios***

**Que me ha dado todo en la vida.**

### ***A mis Padres***

**Que llenan cada día de mi vida con su amor y entrega incondicional, por ser mis guías y mi motivo para seguir siempre adelante. Este logro está dedicado con todo mi corazón a ambos.**

### ***A mis Hermanos***

**Mary, Becky, Mundo, Flor y Olgui, quien siempre me acompaña en el corazón; por ser todos una gran inspiración en lo personal y en lo profesional, compartiendo siempre su amor y confianza conmigo.**

### ***A mis sobrinos***

**Claudia, Hanna, Erik, Edgar, Emmanuel, Hugo, Raymundo, Diego y el bebé; quienes me llenan de orgullo porque representan el hermoso y brillante futuro que anhelo para nuestro mundo.**

***A mis tías***

Enriqueta y Sofía, que siempre han estado cariñosamente a mi lado y han sido un excelente ejemplo a seguir.

***A Gloria***

Por el amor, el apoyo y la enseñanza que dieron alma a este proyecto.

***A los integrantes de mi jurado***

Por su valiosa orientación y tiempo dedicado a este trabajo.

***A mis amigos y compañeros***

Porque juntos compartimos alegría, tristeza, triunfo y fracaso; para que pronto celebremos el logro de sus objetivos.

***A Carla***

Por su sincera amistad y por el gran aprendizaje y satisfacción adquiridas al enfrentar juntas este reto.

***A los pequeños***

Tammy, Chispa y Bruno, porque son un constante recordatorio de vivir esta vida en paz, amor y alegría.

## ÍNDICE

	Pág.
Introducción	1
Objetivo del Trabajo	2
Objetivos de aprendizaje	3
Contenido del Curso	
Definición de Negociación	3
Filosofía de ganar-ganar	4
Principio de dar y recibir	4
Pasos básicos en la negociación	5
Técnicas de negociación	6
Herramientas de apoyo	9
Características del buen negociador	10
La Psicología de las ventas	10
Metodología	
Diseño	
Sujetos	
Método	
Procedimiento	11
Resultados	14
Conclusiones	20
Bibliografía	22

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas en nuestro país atraviesan grandes retos económicos y productivos, lo que hace que sus líderes exijan a los responsables de la administración de los procesos productivos, la excelencia en la calidad de los productos y servicios que ofrecen, a fin de ser competitivos.

Lograr lo anterior requiere desarrollar al máximo el potencial de los recursos humanos, factor decisivo en el éxito de cualquier empresa. El área de ventas es una de las partes integrantes de la empresa, fundamental para alcanzar dicho éxito, además de ser un área llena de retos por su complejidad y evolución constante.

En las ventas se requiere aprendizaje de principios, métodos y habilidades, particularmente las de comunicación. Una buena comunicación es importante para cualquier persona que forma parte de un grupo de trabajo, saber negociar es una habilidad personal de gran importancia que puede aprenderse. La combinación de una actitud positiva y de las habilidades adquiridas mediante la adecuada capacitación, es lo que ayudará a un vendedor a ser mucho más productivo.

Siempre que intentamos influir en una persona a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, estamos negociando. Cada deseo que nos gustaría realizar o cada necesidad que nos vemos obligados a satisfacer, son situaciones potenciales para la negociación.

Los negociantes exitosos tienen una actitud positiva y son capaces de ver los conflictos como algo normal y constructivo. Las habilidades que utilizan para resolverlos pueden ser aprendidas, además, éstas proporcionan la confianza y el valor necesarios para retar a otros e iniciar una negociación positiva. Comprender las habilidades de la negociación también nos ayuda cuando otras personas nos retan.

La actitud es la disposición de ánimo manifestada exteriormente, y es especialmente importante en la negociación. Las actitudes influyen en la manera en que buscamos alcanzar nuestros objetivos, por lo que afectan nuestra forma de negociar, misma que determina el resultado.

En una negociación exitosa se busca que ambas partes negociadoras resulten ganando, lo mismo buscamos al realizar una venta. Es importante que tanto el vendedor como el comprador se sientan satisfechos con el trato realizado, el cual es, sin duda, el resultado de una negociación. Por lo tanto, es lógico pensar que si los individuos conocemos, aprendemos, aplicamos y dominamos el arte de la negociación, mejoraremos también nuestras habilidades como vendedores y aumentaremos nuestra productividad.

Se infirió la necesidad de aprender a negociar en un grupo de jóvenes vendedores, quienes habían fundado una empresa dedicada a la venta de servicios ambientales. Debido a la falta de experiencia en el área de ventas de este grupo, los resultados obtenidos hasta antes de este trabajo, habían sido bastante deficientes, con un índice de ventas concretadas muy por debajo de las metas de la empresa.

Con esta base se determinó que la manera más adecuada de incrementar la efectividad del equipo era mediante su capacitación en las técnicas de negociación, aplicándolas a la venta de sus servicios.

Por todo esto, la presente capacitación se llevó a cabo con la Fuerza de Ventas de la empresa Grupo Ambiental ISA, con el siguiente objetivo:

#### **Objetivo del Trabajo:**

**Capacitar a los vendedores de una empresa en las Técnicas de Negociación dirigidas a la venta de sus servicios, desarrollando sus habilidades de comunicación.**



## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL CURSO

Al término del mismo, el grupo de ventas deberá ser capaz de:

- Identificar las oportunidades de negociación.
- Personalizar la atención al cliente.
- Elaborar una planeación para una negociación eficiente.
- Aplicar las diversas estrategias de negociación de acuerdo con las necesidades de los vendedores.
- Incrementar sus posibilidades de venta al aplicar la filosofía de ganar-ganar.

## CONTENIDO DEL CURSO

### *¿Qué es la Negociación?*

Aunque no existe una definición exacta de lo que es la negociación, se puede definir como la acción cuando dos o más personas pactan la resolución de un asunto, a través de un intercambio de ideas o de algo de valor material, alcanzando un acuerdo. La actitud hacia los desacuerdos y conflictos adquiere una importancia particular, ya que los negociantes exitosos tienen una actitud positiva. Pueden ver los conflictos como algo normal y constructivo. Las habilidades que utilizan para resolverlos pueden aprenderse.

Un factor importante durante la negociación es la persuasión, la cual se refiere a cualquier intento de tener influencia sobre las acciones y decisiones de los demás.

Nada puede afectar tanto su intento para influir sobre los demás como, por ejemplo: mostrar poco interés o apatía al estar hablando de optimismo, parecer aburrido

cuando se está hablando de esperanza o parecer irritado cuando está hablando de gratitud. Resulta primordial el mostrar emociones positivas y que se reconozcan en sus palabras y acciones y en las palabras y acciones de los otros. “Amistad genera amistad”, “entusiasmo genera entusiasmo”.

### *La Filosofía de Ganar-Ganar en la Negociación:*

En una negociación, cada una de las partes desea ganar. Las negociaciones son exitosas cuando concluyen en convenios que benefician a ambas partes.

Es por esto que el concepto de ganar-ganar en la negociación no está basado simplemente en consideraciones éticas, sino también en el objetivo de lograr una negociación satisfactoria para ambos negociantes. La parte que al terminar la negociación siente que ha dado más, querrá obtener algo después.

Ganar-ganar significa simplemente “hacer buenos negocios”. Cuando en un acuerdo las dos partes están satisfechas con lo convenido, ambos trabajarán para alcanzar el éxito, nunca el fracaso. También estarán dispuestas a trabajar conjuntamente en el futuro.

### *El Principio de Dar y Recibir en la Negociación:*

Existen tres enfoques básicos en una negociación, los cuales son:

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| 1. Negociador A | Negociador B |
| Dar/Recibir     | Dar/Recibir  |

Ambas partes están dispuestas a dar algo con el fin de obtener lo que desean, por lo que emprenden la negociación con esa idea en mente. Los detalles a resolver se refieren a cuánto y cuándo será lo que convengan. Esta transacción es la de mayor potencial de éxito.

2.	<b>Negociador A</b>	<b>Negociador B</b>
	<b>Dar/Recibir</b>	<b>Recibir/Dar</b>

Este enfoque también tiene muchas posibilidades de éxito porque las dos partes comprenden que un buen arreglo requiere que ambas partes den y reciban. Una de las partes está dispuesta a dar, siempre y cuando obtenga algo a cambio. Si la persona que recibe espera obtener demasiado antes de corresponder, el que da puede decidir anular las concesiones previamente establecidas y la transacción quizá se paralice.

3.	<b>Negociador A</b>	<b>Negociador B</b>
	<b>Recibir/Dar</b>	<b>Recibir/Dar</b>

En este último enfoque, ambas partes se presentan a negociar con la idea de no dar nada hasta que reciban. Quedarán paralizadas de inmediato y permanecerán ahí a menos que una de ellas esté dispuesta a arriesgar y dar con el fin de recibir. Si ninguna de las partes cede, no habrá negociación.

### *Pasos Básicos en la Negociación:*

- **Planeación**

La preparación proporciona seguridad en sí mismo y con ello, una mayor posibilidad de tener éxito. Una negociación exitosa no es el resultado de la casualidad, sino de poner en práctica, hábilmente, un plan bien pensado.

- **Conocimiento Mutuo**  
Conocer a la persona con la que se negociará, mediante relaciones iniciales amigables, relajadas y sistemáticas.
- **Establecimiento de Metas y Objetivos**  
Compartir las metas y objetivos propios con la otra persona y anticipar los suyos, todo en una atmósfera de cooperación y confianza mutua. Varios estudios han confirmado que las personas con expectativas altas por lo general obtienen acuerdos más favorables en la negociación.
- **Comienzo del Proceso de Negociación**  
Determinar dónde se puede obtener ventaja en la forma de tratar los detalles de la negociación.
- **Expresiones de Conflicto y Desacuerdo**  
Expresar las áreas de desacuerdo o conflicto y resolver las diferencias de manera conveniente para ambas partes.
- **Reevaluación y Compromiso**  
Ambas partes reevaluarán su posición y determinarán el grado de compromiso al que pueden llegar. Es importante recordar el principio de dar y recibir.
- **Condiciones previas al acuerdo**  
Confirmar el acuerdo alcanzado, el cual preferentemente se pondrá por escrito y será del conocimiento de ambas partes.

*Técnicas de Negociación:*

En la negociación es muy importante contar con la habilidad de determinar lo que hay que dar, cuándo hay que darlo, cuánto, por qué y qué hay que esperar a cambio. A continuación se describen algunas de las técnicas utilizadas para lograrlo.

## **LÍMITE DE TIEMPO**

El tiempo es muy importante para la gente y las organizaciones. En consecuencia, esta una estrategia de negociación efectiva, pues estamos conscientes de la presión de tiempo sobre nosotros mismos, aunque suponemos que la otra persona dispone de mucho; una mejor conjetura sería pensar que tiene las mismas presiones de tiempo: Ciertamente, mientras más sepamos sobre el límite de tiempo de la otra persona, podremos planear mejor nuestras estrategias. Los límites de tiempo por lo general no son tan estrictos como estamos dispuestos a creer que lo son.

## **SALAMI**

Se usa para lograr una pequeña parte del objetivo, y a la vez más que en un paso gigantesco. Se explica así: “Cuando usted quiere apoderarse de un salami que sus oponentes defienden arduamente, no debe arrebatarlo. Debe comenzar por rebanar un pedacito muy delgado. El dueño del salami apenas lo notará, o por lo menos, no le importará demasiado. Al otro día, usted cortará otra rebanada y después otra. Así, poco a poco el salami pasará a ser suyo”. El tiempo es un gran aliado de esta técnica.

## **HECHO CONSUMADO**

Se actúa para llevar a cabo un objetivo muy arriesgado. Quienes emplean esta estrategia deben comprender y aceptar las consecuencias si la misma llegara a fallar, ya que la base de esta negociación es un suceso ocurrido, sobre el cual se negocia posteriormente, contando con que el hecho es irreversible, por lo que la otra parte se verá obligada a aceptar un acuerdo.

## **COSTUMBRES ESTABLECIDAS**

Esta estrategia se utiliza para convencer a otros de hacer o no hacer algo debido a “costumbres establecidas” anteriormente. Es muy efectiva porque se infiere que es la mejor manera de hacer lo que se necesita. Los contratos establecidos son un ejemplo de esta estrategia, ya que se da por hecho que nadie querrá cambiarlos. Con frecuencia la otra parte aceptará este hecho, sin embargo, quienes deseen ponerlo a prueba pueden obtener buenos resultados.

## **FINGIR**

Al fingir se da la impresión de que se desea algo, mientras que el objetivo principal es en realidad otra cosa. Por ejemplo, un empleado puede negociar con su jefe una promoción cuando su objetivo real es un aumento salarial significativo. Si la promoción es posible, también el aumento lo será. Si no lo es, un pequeño aumento podría ser el premio de consolación.

## **RETIRADA APARENTE**

La retirada aparente puede incluir cierta decepción, postergar las cosas y fingir. Pretende hacer que el otro negociante crea que ha dejado de pensar en el asunto cuando realmente no es así. Su propósito puede ser el último intento para obtener una concesión o cambiar una posición. Por ejemplo, es posible que un comprador se dé cuenta de que el vendedor no está dispuesto a venderle lo que él desea al precio que pueda pagar. Entonces, el comprador puede decir, “lo siento, pero no llegó al precio. Usted ya sabe lo que puedo pagar, así es que no podremos hacer el negocio a menos que haya alguna posibilidad de su parte” y el comprador se retira. Si la oferta que hizo fue realista, el vendedor puede decidir hacer una concesión, si no, el comprador siempre puede regresar y aumentar el precio ligeramente.

## **BUEN CHICO / MAL CHICO**

Esta es una estrategia utilizada intencionalmente. Un miembro del equipo de negocios se pone en una posición difícil, mientras que otro es amigable y se puede negociar con él. Cuando el chico malo sale del cuarto de negociaciones por unos minutos, el bueno ofrece un trato que bajo las circunstancias puede parecer demasiado bueno para rechazar. Hay muchas versiones de “chicos malos”, pueden ser abogados, representantes legales, gerentes de ventas, etc.

## **AUTORIDAD LIMITADA**

Este es un intento para que se acepte una posición alegando que cualquier otra cosa requeriría autorización del más alto nivel. Es difícil negociar con individuos que alegan tener autoridad limitada, porque la razón que utilizan para no satisfacer nuestros requerimientos se debe a alguien más o a alguna política o práctica sobre la que no se tiene control. Bien puede ser un vendedor que no puede dar más del

5% de descuento en efectivo, o influir en la fecha de entrega o aceptar un negocio, etc., claramente no puede haber concesiones en esas áreas. Bajo estas circunstancias algunos negociadores concederán algo, mientras que otros insistirán en que se apruebe o rechace su oferta, según sea necesario. Hay cierto riesgo de que esto termine con la negociación, pero permita que la otra parte tenga la oportunidad de evaluar su posición con gusto.

### *Herramientas de apoyo:*

A continuación se presentan otras herramientas que sirven de apoyo para encarar con éxito una negociación, considerando que resulta elemental que antes de iniciar la negociación, el negociador exitoso revisa si tiene bien claro...

- Sus objetivos. Qué desea conseguir del acuerdo; qué estima entregar y qué pretende recibir; sus máximos y mínimos, la banda donde se moverá en la negociación.
- Un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades. Cuáles son sus puntos de apoyo y en qué se fijará su interlocutor para desmerecer su posición e inclinar la balanza hacia su lado.
- El entorno donde se desarrollará la negociación. Lo ideal sería un lugar neutral a las partes.
- Detalles de la trayectoria, cultura y características de la empresa con la que negociará y de quienes serán sus interlocutores. De ser posible, consigue referencias de otras negociaciones que haya efectuado esa compañía para tener antecedentes de las estrategias que utiliza.
- Conocimiento de negociación con extranjeros. Se cerciora de tener información respecto a su idiosincrasia y cultura empresarial.
- Que está preparado para establecer una relación de ganar-ganar. En los resultados de una verdadera negociación ambas partes saldrán beneficiadas.

***Características del buen negociador:***

- a) Mentalidad fría. Resistencia a la presión y al estrés.
- b) Invitación al diálogo.
- c) Amabilidad para propiciar un clima positivo en la negociación.
- d) Entendimiento de que en la mesa de negociación se habla de proyectos y propuestas, no de personas. Esto ayuda a sostener la objetividad aun en situaciones tensas.

***La Psicología de las ventas:***

Una vez que se conocen las estrategias de negociación, es necesario adaptarlas a nuestras necesidades específicas. Los siguientes puntos ayudarán a comprender la mentalidad requerida al realizar una venta, y al integrar ambos conocimientos, podremos mantener una actitud positiva y bien dirigida en el trabajo diario y con ello lograr ventas exitosas:

- Haga que sus clientes se sientan satisfechos. Escuche y ayude.
- Espere ser rechazado de vez en cuando, prepárese para las decepciones para no sentirse derrotado.
- Admita que no tiene todas las respuestas frente a problemas difíciles, colabore en buscar soluciones.
- Saque ventaja de las decepciones, prepare el camino para otras oportunidades.
- Una venta no concluye hasta que el dinero esté en el banco, asegure la venta.
- Distribuya su tiempo, prepare su plan de acción.
- Un negocio no puede darse el lujo de perder un solo cliente.



## **METODOLOGÍA**

### **Sujetos:**

Los participantes de esta capacitación fueron 3 mujeres y 4 hombres, con un rango de edades entre los 25 y 35 años. Todos ellos Ingenieros Ambientales, vendedores de una empresa de la industria de impacto ambiental.

### **Escenario:**

Las sesiones de capacitación se realizaron en una aula de las instalaciones de la empresa, contándose con las condiciones de iluminación y ventilación adecuadas para el desarrollo de las mismas.

### **Materiales:**

- a) Rotafolios de 80 x 65 cm, marcadores de colores.
- b) Instrumentos de evaluación: un ensayo conductual aplicado individualmente a los sujetos participantes previo a la capacitación, y un ensayo conductual aplicado de igual forma, una vez finalizado el proceso de capacitación.

### **Método:**

Para la realización de este estudio se empleó un “Diseño pretest-postest” de un solo grupo de acuerdo con la clasificación de Luis Castro, contenida en la obra de Campbell y Stanley (Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social,1980).

Este diseño continúa siendo de gran aplicación en la investigación educacional.

La representación del diseño, de acuerdo con Campbell y Stanley es la siguiente:

Diseño pretest-posttest de un solo grupo

$O_1$  X  $O_2$

En donde:

$O_1$  = Pretest

$O_2$  = Posttest

X = Variable

**Procedimiento:**

Se realizaron sesiones semanales de tipo conferencia interactiva en forma grupal, dentro de las cuales:

1. Los sujetos definieron, de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, las fechas y los horarios correspondientes. Esto implica que el grupo tenía una gran disposición de tomar el curso.
2. Las habilidades comunicativas iniciales de los siete vendedores fueron evaluadas durante la primera sesión, identificando además, las características personales de cada sujeto antes de la capacitación. Esta evaluación inicial fue utilizada como un apoyo para determinar el estado inicial de cada individuo, mediante el establecimiento de sus conocimientos personales, sus fortalezas, sus puntos a mejorar, sus habilidades, así como sus capacidades. Esta información fue la base para la integración del programa desarrollado durante la capacitación.
3. Un total de cinco sesiones fueron llevadas a cabo, cada una con una duración promedio de tres horas, las cuales incluyeron conferencias o exposiciones teóricas del tema, en las que el instructor impartió los

conocimientos necesarios de las técnicas de Negociación. Cabe mencionar que estas conferencias se llevaron a cabo considerando los siguientes requisitos de enseñanza: secuenciación lógica del tema, presentación reglajemplo, práctica del concepto en diferentes situaciones para lograr su generalización, apoyos visuales, aclaración de dudas, retroalimentación descriptiva, y fomento de la participación de los asistentes.

4. Cada sesión contó con un tiempo asignado particularmente para efectuar las prácticas de negociación entre los integrantes del grupo mediante ensayos conductuales. El desarrollo de estas prácticas fue como sigue: un “vendedor” y un “cliente potencial” fueron seleccionados de entre los integrantes del grupo en forma aleatoria. La instrucción que recibieron ambas partes fue la de actuar como si estuvieran en una situación real de venta, en donde la parte que representaba al “cliente potencial” debía mentalizar a alguno de sus clientes verdaderos más difíciles y personificarlo. El “vendedor” realizaría su labor de forma normal, con el objetivo de lograr la venta de sus servicios, ignorando al resto del grupo, así como a los dos evaluadores presentes. La duración promedio de cada práctica fue de quince minutos, y todos tuvieron la oportunidad de desempeñar ambos papeles.
5. La asignación de diversos ejercicios para ser resueltos fuera de las sesiones, resultó ser una parte importante del desarrollo del grupo. Éstos fueron revisados en las sesiones siguientes a su asignación, proporcionando individualmente una “retroalimentación descriptiva”, es decir, en qué acertaron o no, y por qué.
6. La evaluación final para determinar el aprendizaje obtenido durante la capacitación, fue realizada por medio de un ensayo conductual durante la última sesión, en circunstancias idénticas a las de la evaluación inicial.

## RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos por el grupo de ventas, en las evaluaciones aplicadas a lo largo del curso.

En primer término se presentan los errores críticos de cada sujeto al inicio. Un indicativo de la familiarización del grupo con los procesos de negociación.

En segundo lugar se establecen las condiciones iniciales de forma individual para cada uno de los integrantes del grupo, a través de las evaluaciones realizadas previas a la capacitación, considerando los aspectos más relevantes que deben estar presentes durante una negociación (PRETEST).

En tercer lugar se describen los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas al término del curso, en iguales condiciones a la realizada al inicio (POSTEST).

Por último, se hace una comparación de grupo entre ambos resultados, inicial y final, para con ello determinar la eficacia de la capacitación.

### ERRORES CRÍTICOS DE LA NEGOCIACIÓN\*

ERROR	ESLI	YOALLI	LAUR A	PABLO	MARIO	JAIME	FCO
Preparación inadecuada	X	X	X	X	X	X	X
Ignora principio de dar-recibir	X	X		X	X	X	
Su conducta intimida a los demás	X		X		X		X
Impaciencia	X			X	X	X	
Pierde la compostura	X		X	X	X		X
Habla demasiado y escucha poco	X	X	X	X	X	X	X
Discute en lugar de influir	X		X	X	X		
Ignora el conflicto		X	X			X	X
Total	7	4	6	6	7	5	5

\*Se seleccionaron los errores más comunes de acuerdo a nuestro criterio.

## PRETEST

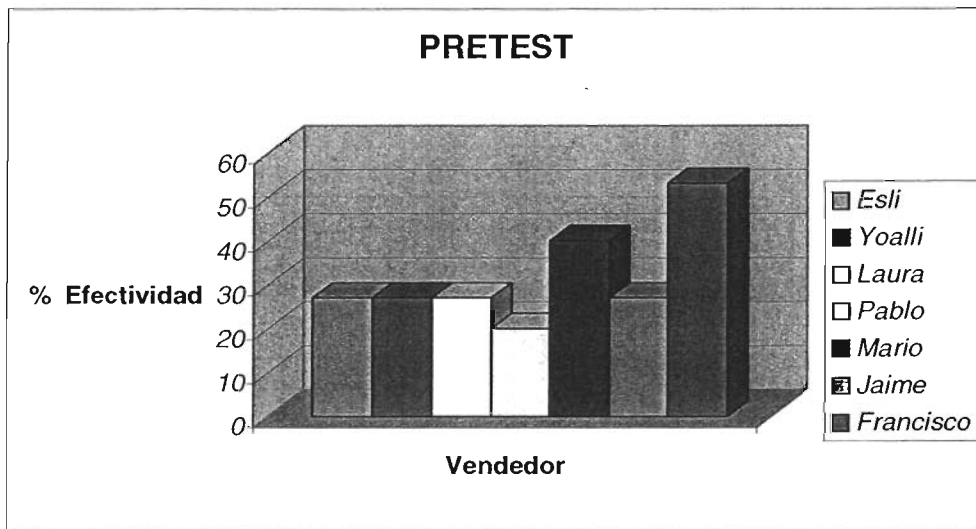
### EVALUACIÓN DE HABILIDADES COMUNICATIVAS ANTES DE LA CAPACITACIÓN

Tabla de aspectos más significativos que deben estar presentes durante la negociación. Evaluación realizada antes de comenzar la capacitación.

ASPECTO	ESLI	YOALLI	LAUR A	PABL O	MARIO	JAIME	FCO.
Hay una presentación y "ruptura del hielo"	No	No	No	No	No	No	No
El lugar y el momento es el adecuado para la negociación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Escucha a la contraparte	No	No	No	No	No	No	No
Procura la empatía	No	No	No	No	No	No	Sí
Plantea claramente su problema	No	No	No	No	Sí	No	Sí
Hay un orden de ideas	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí
Hay una lógica en la exposición de ideas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Control emocional	No	No	No	No	No	No	Sí
Lenguaje corporal (Adecuado)	No	No	No	No	No	No	No
El negociador sustenta con documentos su negociación	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Maneja adecuadamente las objeciones de la contraparte	No	No	No	No	No	No	No
Regula adecuadamente los tiempos de la negociación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
Establece fechas y acuerdos para el cierre	No	No	No	No	No	No	No
El acuerdo es formal	No	No	No	No	No	No	No
El enfoque general fue ganar-ganar	No	No	No	No	No	No	No

**Porcentaje de efectividad individual de los vendedores:**

ESLI	YOALLI	LAURA	PABLO	MARIO	JAIME	FRANCISCO
27%	27%	27%	20%	40%	27%	53%



**Gráfica 1.**

Los resultados obtenidos al inicio de este estudio, son indicativos de las áreas de mejora requeridas. Llama la atención el hecho de que aspectos básicos de la negociación son completamente desconocidos por la totalidad de los integrantes del grupo, por ejemplo: planeación, ruptura del hielo, saber escuchar, lenguaje corporal adecuado, acuerdos formales con fechas y aplicación del principio de ganar-ganar.

Es claro que el grupo tiene un gran desconocimiento del proceso de negociación, por lo que no le es posible aplicarlo a la venta de sus servicios. Podemos afirmar que los conocimientos teóricos, junto con la práctica de lo aprendido, serán de vital importancia para el desarrollo de este grupo de trabajo.

## POSTEST

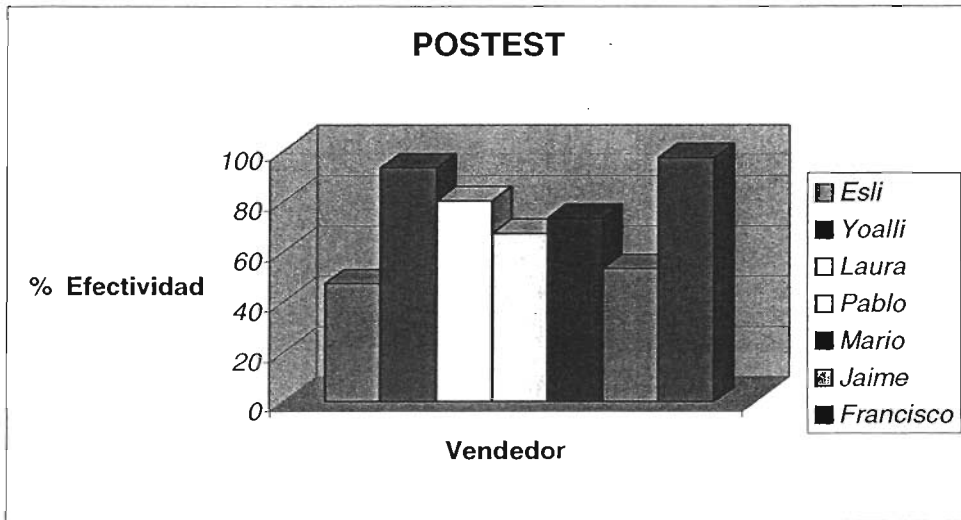
### EVALUACIÓN DE HABILIDADES COMUNICATIVAS DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN

Tabla de aspectos más significativos que deben estar presentes durante la negociación. Evaluación realizada al final de la capacitación.

ASPECTO	ESLI	YOALLI	LAUR A	PABL O	MARIO	JAIME	FCO.
Hay una presentación y “ruptura del hielo”	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
El lugar y el momento es el adecuado para la negociación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Escucha a la contraparte	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Procura la empatía	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Plantea claramente su problema	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Hay un orden de ideas	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Hay una lógica en la exposición de ideas	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Control emocional	No	Sí	No	No	No	No	Sí
Lenguaje corporal (Adecuado)	No	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí
El negociador sustenta con documentos su negociación	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí
Maneja adecuadamente las objeciones de la contraparte	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Regula adecuadamente los tiempos de la negociación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Establece fechas y acuerdos para el cierre	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
El acuerdo es formal	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
El enfoque general fue ganar-ganar	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí

Porcentaje de efectividad de cada uno de los vendedores:

ESLI	YOALLI	LAURA	PABLO	MARIO	JAIME	FRANCISCO
47%	93%	80%	67%	73%	53%	93%



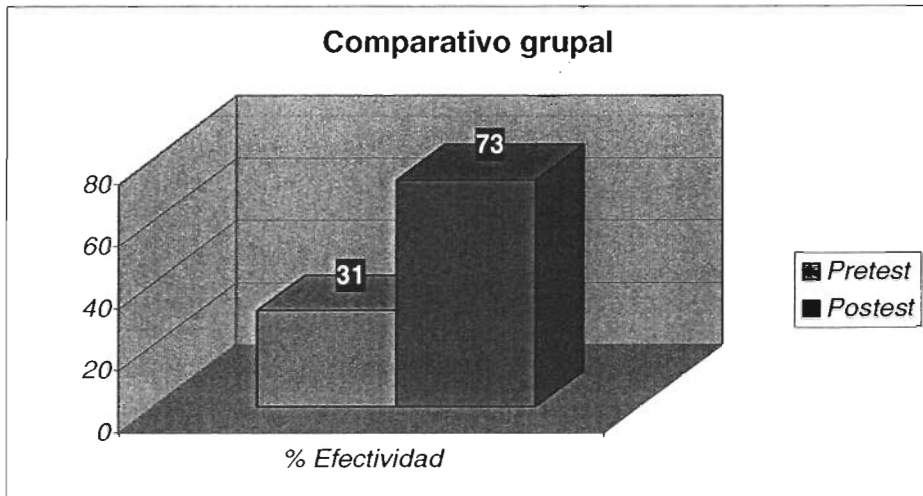
Gráfica 2.

El porcentaje de efectividad después de la capacitación aumentó considerablemente. A continuación se presenta el comparativo grupal para determinar la efectividad de la capacitación.



## EFFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Finalmente se muestra la gráfica de porcentaje de efectividad en la negociación global, la cual se determinó con base en las respuestas correctas obtenidas por el grupo en general en el pretest y el postest: Mediante la comparación de ambas evaluaciones, es posible determinar la efectividad de la capacitación.



Gráfica 3.

En el pretest se obtuvo el resultado global de efectividad del grupo de un 31%, mientras que en el postest se obtuvo 73%. Al comparar ambos resultados, se observa una mucho mayor aplicación de los aspectos relevantes en la negociación después de la capacitación.

Se observó un incremento del 42% de mejoría en los resultados del postest, lo cual indica que efectivamente se tuvo una diferencia significativa y, por lo tanto, el proceso de aprendizaje fue efectivo.

## CONCLUSIONES

El incremento del 42% en la efectividad del grupo para aplicar las bases del proceso de negociación dirigidas a la venta de sus servicios, son un claro indicativo del éxito de la capacitación.

Se concluye entonces que se cumplió el objetivo propuesto, es decir, se capacitó adecuadamente en las Técnicas de Negociación a la fuerza de ventas de la empresa seleccionada, consiguiendo que cada uno de los participantes aplicara las mismas de acuerdo a sus necesidades particulares como vendedores.

Los resultados obtenidos individualmente, arrojan información valiosa para cada uno de los sujetos de este estudio, ya que con ella podrán enfocarse a trabajar para minimizar sus puntos a mejorar o debilidades, explotando ampliamente sus fortalezas.

Los vendedores mejoraron su habilidad para analizar situaciones de negociación y determinar las estrategias adecuadas, integrando además, la planeación eficiente previa a toda oportunidad de negociación.

Como una ganancia adicional importante, las habilidades de comunicación del grupo se desarrollaron considerablemente en el transcurso de las sesiones de capacitación, estas habilidades fueron medidas utilizando la percepción, siendo las más notorias las siguientes:

- Cambio de actitud del grupo, al lograr una actitud positiva hacia su trabajo y sus clientes.
- Confianza en ellos mismos y autocontrol, demostrados a lo largo de las ejecuciones de las prácticas de negociación en los ensayos conductuales.

Debe subrayarse que el grupo en general manifestó la comprensión del por qué en muchas ocasiones es más importante saber escuchar que saber expresarse adecuadamente, así como el que los buenos vendedores, además de hablar, escuchan con mucha atención y se esfuerzan por descubrir qué es lo que busca el

cliente. Debido a esto, fue notorio un gran progreso e incremento en el nivel de negociación del grupo durante las prácticas, llegando hasta la conclusión exitosa de sus ventas.

Con respecto al ensayo conductual, puede decirse que fue un recurso muy útil, ya que a través de los diversos ejercicios ilustró la aplicación de las técnicas de negociación, funcionó como práctica de lo aprendido, y fue un excelente medio para retroalimentar a los participantes.

Las tareas asignadas también dieron la oportunidad de proporcionar retroalimentación y de mejorar así, las habilidades adquiridas, permitieron que los vendedores observaran los efectos logrados en sus clientes, aspecto que contribuyó a motivarlos, según ellos mismos comentaron.

La capacidad de comunicar eficientemente constituye una ventaja en cualquier ámbito laboral, ya se trate de un empleado o de un patrón. Toda comunicación eficaz tiene dos pilares: reconocer las necesidades de los demás y armonizarlas con las propias (principio de ganar-ganar).

Finalmente, es importante señalar que la habilidad para negociar crece con la práctica aplicada en situaciones de la vida real, por lo cual se sugiere continuar el perfeccionamiento de las técnicas aprendidas a lo largo de esta capacitación, empleándolas en todas las oportunidades de negociación detectadas en los diferentes aspectos laborales y personales de la vida cotidiana.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Maddux Robert B.**

**Negociación Exitosa – Estrategias y tácticas efectivas para negociar**

**Trillas. Manuales Didácticos de Administración. Primera edición**

**México (Abril 1991)**

**Nothstine William L.**

**Cómo influir en los demás - Estrategias exitosas para una comunicación persuasiva**

**Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.**

**México (1992)**

**Chapman Elwood N.**

**Entrenamiento básico en ventas – Guía para el Nuevo Vendedor**

**Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.**

**México (1998)**

**Beckwith Harry**

**Venda lo Invisible**

**Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.**

**México (1998)**

**Dawson Roger**

**El supremo arte de convencer**

**Editorial Selector**

**México (Marzo 1997)**

**Campbell Donald, Stanley Julian**

**Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social**

**Amorrortu editores**

**Argentina (1980)**