



Estrategia de negociación en la contratación estatal

Luz Marina Avila
Alfonso Duarte M.

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Curso de Información Militar (CIM)

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia

355.62 11

A845

EJ. 1

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA.

CURSO CIM 1.999

“ ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION EN LA
CONTRATACION ESTATAL ”

MY. LUZ MARINA AVILA M.

MY. ALFONSO DUARTE M.

SANTAFE DE BOGOTA D. C.

ABRIL DE 1999.

JK

TABLA DE CONTENIDO

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION EN LA CONTRATACION ESTATAL

INTRODUCCION

1. ANTECEDENTES

1.1 CONCEPTOS

1.2 ANTECEDENTES

2. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

2.1 NEGOCIACION

2.2 TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

2.3 CONCEPTOS EN LA ETAPA DE INTERACCIÓN CON LA CONTRAPARTE

2.4 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

2.5 EL NEGOCIADOR Y LA NEGOCIACIÓN

2.6 EL NEGOCIADOR Y SU GRUPO

2.7 TIPOS DE NEGOCIACION

2.8 CAPACIDAD DE NEGOCIACION

3. NEGOCIACION ACTUAL EN LOS PROCESOS DE CONTRATACION

3.1 LICITACIÓN PÚBLICA

3.2 CONTRATACIÓN DIRECTA

4. PROPUESTA DE NEGOCIACION EN LOS PROCESOS DE
CONTRATACION PARA EL EJERCITO NACIONAL

4.1 CUANDO NO EXISTE NORMA TÉCNICA

4.2 CUANDO EXISTE NORMA TÉCNICA

4.3 PUNTOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA EN LAS NEGOCIACIONES

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

El presente trabajo, tiene como propósito plantear algunas estrategias de negociación dentro de la contratación estatal, más específicamente en el Ministerio de Defensa Nacional – Ejército Nacional con el fin de dar una guía al personal que interviene en este tipo de actividades y así mejorar la capacidad en la negociación dentro de las FF.MM.

Inicialmente se definirán algunos conceptos implícitos de la contratación, para luego desarrollar temas como antecedentes, y así entrar a definir las estrategias a seguir en una negociación, para finalmente presentar cómo se negocia actualmente en el Ejército y una propuesta de cuál debe ser el mecanismo de negociación económica y técnica, con unas conclusiones y recomendaciones.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION EN LA CONTRATACION ESTATAL

1. ANTECEDENTES

1.1 CONCEPTOS

ESTRATEGIAS

Es saber a donde vamos y cómo lograrlo.

CONTRATACION ESTATAL

“El contrato del Estado no es un fin en sí mismo, no agota su causa en el equilibrio de prestaciones determinadas, sino que todo el negocio se coloca en bloque al servicio de un interés público”¹.

Cualquier actividad estatal se caracteriza por la satisfacción del interés público o de las necesidades colectivas.

¹ JOSE IGNACIO MONEDERO, Doctrina del Contrato del Estado, Madrid.

La celebración de un contrato en la que interviene una entidad estatal no puede ser ajena a ese principio.

NEGOCIACION

Interacción de una o más personas que necesitan algo o quieren cosas recíprocamente.

Es la utilización de habilidades, aptitudes o capacidades, información, liderazgo, poder y otros recursos para afectar el comportamiento de los demás y así conseguir lo que desea uno.

1.2 ANTECEDENTES

Como antecedentes de la contratación estatal en Colombia, podemos citar que desde el inicio de la república los legisladores se preocuparon por normatizar la escogencia de contratistas.

Es así, que a continuación se hace un recuento histórico de la legislación en cuanto a contratos se refiere:

1873

Código Fiscal que regulaba la institución de la caducidad (forma de poner fin a varios de los contratos del Estado).

LEY 53 DE 1909

Reitera la anterior facultad y consagra algunas exigencias administrativas.

LEY 110 DE 1912

Código Fiscal nacional, se refiere a la licitación o concurso como procedimientos de selección de contratistas y a sus excepciones.

LEY 130 DE 1913

Primer estatuto procesal contencioso administrativo.

LEY 105 DE 1931

Entrega el conocimiento de las controversias contractuales a la justicia común y a la revisión administrativa de los contratos del Estado por parte de la Jurisdicción contencioso administrativa.

ENTRE 1940 Y 1970

Leyes y decretos Legislativos que se dictaron, y que tenían relación con autorizaciones, aprobaciones y revisiones de tipo administrativo exigidas para los contratos estatales.

Además, durante este tiempo, teniendo en cuenta que el Estado fue creciendo, se planteó la necesidad de una normatividad particular dirigida especialmente a los contratos del Estado.

Fue así como en 1974 el Congreso dictó la Ley 28 de 1974, en la cual se volvieron a otorgar facultades extraordinarias para expedir la Ley de los Contratos del Estado.

En 1975 el Gobierno hizo uso de la facultad otorgada y mediante el decreto 1670 expidió un estatuto de la contratación, que presentó como inconveniente el no abarcar todos los campos de la misma.

Teniendo en cuenta esa falencia en el mes de febrero de 1983 se dictó la Ley 222 "por la cual se expiden normas sobre contratos de la Nación y sus entidades descentralizadas...."

Funcionó este Decreto durante (10) diez años, hasta que el 28 de abril el ejecutivo sancionó la Ley 80 de 1993 , la cual fue encaminada a adecuar el proceso contractual del Estado Colombiano, a los modernos principios que constituyen la función pública.

LEY 80 DE 1993

Características principales

- Disminuye el excesivo direccionamiento contractual del régimen anterior.
- Permite una concertación entre las dos partes.
- Es menos extensa que el régimen anterior (Decreto 222 ⇒ 300 artículos Ley 80 ⇒ 81 artículos.).
- Crea una sola categoría de contratos estatales, eliminando la dualidad existente entre contratos administrativos y contratos de derecho privado.
- Es un estatuto aplicable a todas las entidades estatales.
- Elimina etapas y trámites que se exigían en el proceso contractual.

- Establece un registro único de proponentes que se lleva en las cámaras de comercio.
- Consagra la facultad de delegar la función contractual.
- Introduce una figura nueva como son las unidades temporales y consorcios de contratistas, para la presentación de propuestas.
- Para la actualización de cuantías establece los presupuestos anuales de las entidades en S.M.L.V. (Salarios Mínimos Legales Vigentes).
- Da la posibilidad a los particulares, además de las partes contratantes de interponer la acción de nulidad absoluta del contrato.

Es así pues, que la Ley 80 de 1993, corresponde a un estatuto general de contratos para la administración pública de todos los órdenes y niveles.

A quienes se aplica la Ley 80

A las entidades estatales territoriales entre las cuales están la Nación, departamentos, provincias, Distrito Capital, Distritos Especiales, áreas metropolitanas, municipios, territorios indígenas.

Así mismo, se aplica a las entidades descentralizadas por servicio, los cuales son: establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales del Estado, sociedades de economía mixta en que el estado tenga participación superior al 50%, entidades descentralizadas indirectas (Senado, Cámara, Consejo Superior de la Judicatura, Fiscalía, Contraloría) y en general a las instituciones que la ley otorgue capacidad para celebrar contratos.

Finalidades de la Contratación Estatal

El fin principal que tiene que tener en cuenta la administración pública es el de actuar para el cumplimiento de finalidades de interés público, para satisfacer las necesidades colectivas y el logro de los fines del Estado.

Por lo tanto, en ningún momento deben existir las motivaciones de índole personal. Además el contratista debe asumir un papel de colaborador en el cumplimiento de los fines estatales.

Principios de la Ley 80 de 1993

La ley 80 contempla los siguientes principios a tener en cuenta:

- Transparencia.
- Economía

- Responsabilidad.

Transparencia. Artículo 24. Garantiza la imparcialidad y la escogencia objetiva del contratista.

La transparencia se fundamenta en el concepto de la buena fe y la moralidad administrativa.

Economía. Artículo 25. No debe haber lugar a crear trámites o requisitos distintos de los expresamente contempladas.

Con este principio se busca imprimir agilidad a la contratación administrativa, busca el ahorro de tiempo y recursos.

Responsabilidad. Este principio opera tanto para los servidores públicos, como para los contratistas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los servidores públicos están obligados a cumplir los fines de la contratación, vigilando la correcta ejecución de lo contratado velando por la protección de los derechos de la entidad y del contratista.

Los servidores públicos que intervengan en los procesos contractuales son responsables civil, penal y disciplinariamente. La prescripción de la acción penal y civil será de 20 años y la disciplina de 10 años.

La selección objetiva

Los artículos 24 y 29 de la ley, consagran expresamente el deber de aplicar el criterio objetivo en la escogencia del contratista.

Resaltando que la actividad contractual de la administración debe ser ajena a consideraciones caprichosas o subjetivas y por lo tanto el único fin de la misma debe ser el interés público.

La selección objetiva, consiste así en la escogencia del ofrecimiento más favorable para la entidad. Se impone así mismo, a la administración la obligación de efectuar comparaciones de las propuestas mediante el coeto de todos los ofrecimientos, la consulta de precios históricos y precios de mercado orientadas estas actividades a la búsqueda de la objetividad.

Modalidades de selección de contratistas.

La Ley 80 de 1993, establece dos modalidades de selección de contratistas, a saber:

- ◆ Licitación o concurso público.
- ◆ Contratación directa.

Los contratos que corresponden a menor cuantía se contratan en forma directa. Aquellos de mayor cuantía requieren licitación o concurso público, a excepción de los siguientes:

- Empréstitos
- Interadministrativos
- Contratos para la presentación de servicios profesionales.
- Contratos de ciencia y tecnología.
- Contratos de arrendamiento.
- Contratos para la prestación de servicios de salud.

La contratación se desarrolla en tres (3) etapas:

- ◆ Etapa Precontractual
- ◆ Etapa Contractual
- ◆ Etapa Poscontractual.

Es en la Etapa Precontractual en donde se debe desarrollar la negociación, la cual va a definir los términos del contrato.

2. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

2.1 NEGOCIACION

La Negociación es un trabajo de todos los días. Se negocia con la familia, en la empresa, en los sindicatos, los empleados, los proveedores, y se negocia con el propio gobierno.

Hoy en día, todos estamos enfrentados a procesos de negociación, algunos fáciles otros complicados. Pero, de todos ellos, solo una cosa se concluye, que es importante aprender a negociar.

La negociación está donde exista gente con pensamientos diferentes.

Hay que tener en cuenta que se negocia para estar mejor, para obtener mayores ganancias. Si las negociaciones comerciales son buenas para ambas partes, se cumplirán los objetivos y se harán bajo consentimiento y libertad. Nadie negocia para estar peor.

Normalmente se ha negociado por instinto o por tradición, pero hoy en día hay que buscar métodos para realizar dicha actividad.

El fin de la negociación es llegar a un acuerdo, donde se satisfacen las necesidades de los que intervienen en ella.

Para que la negociación sea exitosa se debe concentrar en los intereses, necesidades y valores asociados con la negociación.

Aspectos:

- Superar la negociación basada en posiciones.
- Exploración a fondo de las necesidades y los intereses.
- Evaluación de las prioridades con relación a las necesidades e intereses.

REQUISITOS PARA LA NEGOCIACIÓN

- Debe existir un conflicto de intereses.
- Debe haber alguna ambigüedad acerca de su solución.
- Debe haber una oportunidad para hacer concesiones.

En el proceso negociador se deben: Definir necesidades, Verificar los recursos, Conocer las limitaciones, Entender las opciones que surjan de la negociación, Formular metas, Prepararse para el encuentro.

2.2 TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN:

Existen numerosos elementos tácticos que si son aplicados apropiadamente (que, cuando, donde, cuanto), pueden facilitar enormemente la obtención de los resultados esperados. Estos elementos tácticos son puestos en practica básicamente en la mesa de negociaciones.

Es aquí donde se necesita conocer lo mas que se pueda sobre la conducta del otro negociador.- Es decir sus objetivos reales, intereses, aspiraciones, y es en la mesa de negociaciones donde debe hábilmente confirmarlas o negociarlas.

Extrayendo experiencias relatadas por hábiles negociadores se podrían indicar las siguientes tácticas:

- Escoja el momento y el lugar mas apropiado.
- Escoja un buen ambiente
- Vístase y actúe de acuerdo al rol que desea desempeñar.
- Desarrolle una actitud mental positiva.
- Agudice sus percepciones.

- Trate de registrar todo lo que se diga o haga.
- Use los instrumentos de comunicación apropiados.
- Sea objetivo y coherente en sus aspiraciones.
- Deje claro sus conocimientos sobre la materia negociada.
- Mantenga sus bases primarias de negociación.
- Desarrolle y aplique buenos hábitos.
- Trate de mantenerse en la ofensiva.
- Trate a su oponente como a usted.
- Defina desde el comienzo el nivel de autoridad para decidir que poder posee el otro negociador.
- Apele al "yo" del oponente.
- Contra-argumente en todos los casos necesarios.

- Concéntrese en los objetivos básicos y conceda en los secundarios.
- Use un lenguaje simple.
- Capitalice cualquier síntoma de ansiedad del adversario.
- Evite involucrar principios y su "yo" en la negociación.
- Repita puntos de su interés y haga un sumario de lo ya resuelto, principalmente dentro de su interés.
- Evite que su oponente prediga su conducta.
- Construya una atmósfera agradable.
- Pregunte constantemente.
- Mantenga el control de la negociación.

Esta lista podría hacerse más extensa para incluir el universo de elementos tácticos recomendados, aunque por los enunciados se tiene una muestra representativa. Toda la lista anterior podría ser resumida en una conducta oportuna, lógica, objetiva y cordial.

Indudablemente el buen negociador aparte de conocer el inventario de tácticas, necesita tener una alta dosis de creatividad para usarlas en el momento apropiado. En este aspecto es difícil de generalizar, debido al casuismo. Cada negociación es un caso especial desde el punto de vista de los elementos tácticos.

2.3 CONCEPTOS EN LA ETAPA DE INTERACCIÓN CON LA CONTRAPARTE

Dos conceptos adquieren destaque especial en la etapa de interacción directa con la otra parte: "percepción y persuasión"

2.3.1 Percepción. La percepción vista a través del sentido común simplemente registra todas las impresiones en una forma pasiva.- Esta información habiendo sido debidamente registrada, es luego clasificada, editada y evaluada.- Sin embargo, la experiencia indica que la percepción no es ni pasiva ni invariable.- La percepción es invocada, suprimida y modificada en el contexto de lo que el resto de la persona es.- Así la percepción es mas bien flexible y activa.-

2.3.2 Persuasión. La persuasión es un concepto central para el análisis del proceso de negociación.- La mayor parte del comportamiento humano interpersonal esta orientado a influenciar favorablemente sobre los semejantes.- Esto es mas marcado todavía cuando ese comportamiento se refiere a las negociaciones.-

Las ciencias de la conducta nos dicen que la persuasión, o sea, la influencia sobre la conducta de otros se consigue básicamente a través de mecanismos tales como:

- Poder
- Autoridad
- Argumentación

Generalmente a través del poder y la autoridad se puede doblegar cualquier forma de conducta indeseable, pero en situaciones de igualdad de poder en una negociación, la argumentación será el mecanismo más importante.

2.4 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Si bien cada negociación es un caso particular, el negociador tiende a desarrollar un cierto estilo, una cierta pauta de comportamiento que se repite básicamente en diferentes negociaciones.- Es común escuchar hablar de un negociador como "duro", "blando", "pesado", o "audaz" o, "de una palabra", que sería una tentativa para encontrar estilos o características de un negociador.-

Este tipo de clasificación puede ser un instrumento importante para la preparación de la contraparte en la faz táctica.- Si el negociador responde efectivamente a una

cierta tipología, es más fácil interpretar el significado de sus comentarios o propuestas durante la negociación.

En este momento podría caber la pregunta siguiente: ¿cual estilo de negociación es mejor?.- Indudablemente que es una pregunta a la cual no se puede dar una respuesta contundente ya que cada negociación implica “un contexto” diferente y un estilo que podría ser exitoso en un caso, puede resultar en un bloqueo irremediable.- Esto es particularmente cierto en el campo del comercio internacional, cuando se desarrolla la negociación para la venta del mismo producto, en diferentes regiones geográficas, por ejemplo, sería diferente el contexto de la negociación, si la contraparte fuera china, oriente medio o la C.E.E.-

El buen negociador será así aquel que exhibiendo un estilo básico sepa adaptarse al contexto particular.- Teóricamente habría una combinación estilo - contexto que sería ideal y sería tarea de un buen negociador, identificar y evaluar correctamente el contexto y adaptar su estilo al mismo.

El estilo del negociador se refleja en elementos tales como:

- Comportamiento en la función del regateo.
- Sistemática y coherencia en los planteos.
- Grado de formalidad que impone a las reuniones.
- Iniciativa en la discusión (activo - reactivo)

- Capacidad de fundamentación puntos de vista.

Toda negociación implica un esquema de regateo donde ambas partes deben hacer concesiones para llegar a un resultado final.- En muy pocos casos un negociador parte en una negociación con una propuesta que desea como resultado final y no esta dispuesto a hacer concesiones.- El estilo del negociador se manifiesta en la pauta de las concesiones medidas por la magnitud relativa y el espaciamiento temporal de las mismas.- Así un negociador, a veces, es muy duro en una fase inicial y hace grandes concesiones cuando el tiempo comienza a apretar, otros se mantienen irreductibles hasta el ultimo momento tratando de llevar la contraparte a su verdadero limite, cerrando el trato cuando se acompaña a la contraparte a la salida del sitio de la negociación, finalmente esta el negociador que no hace mas que seguir la pauta de concesiones del rival, procurando siempre conceder menos que el otro.

Otro indicador de estilo es la coherencia en los planteos por parte del negociador, o la percepción de que el negociador "avanza" sistemáticamente hacia su objetivo. Hay negociadores que no son organizados o son carentes de una estrategia clara, de manera que no se percibe una dirección y consistencia. En muy pocos casos hay negociadores brillantes que simulan incoherencia, diálogos redundantes y superfluos simplemente para confundir y obscurecer sus objetivos.

Dependiendo en cierta medida del asunto que se negocia, se refleja el estilo del negociador también en el grado de formalidad del “ambiente” físico y de las comunicaciones verbales que se emplean. Es conocido el caso del negociador que quiere “impresionar” escogiendo un local y condiciones ambientales que impliquen poder económico, o que establece un dialogo formal y distante. Por otro lado esta el negociador que prefiere crear un ambiente de “confianza”, “amistad”, e “informalidad” para ganar el apoyo de la contraparte.

Muchos negociadores “comandan” la negociación tomando la iniciativa y forzando a la otra parte a “responder” a una batería de preguntas, de esta manera pueden ir testando las hipótesis que hayan llevado a la reunión. En tanto que otros simplemente responden a las iniciativas del rival en esa dimensión del estilo la variable personalidad tiene bastante importancia.

Finalmente, esta el negociador que es hábil en argumentar y conseguir probar sus puntos de vista. Muchas veces el negociador entra en planteos que no está en condiciones de probar por falta de habilidad o de información, con la cual pierde credibilidad. Hay negociadores que reflejando así un cierto estilo, son sistemáticamente consistentes en su capacidad o incapacidad para argumentar.

Todo el aspecto de estilo de negociación se refleja en una “imagen” con la cual cada negociador es asociado y que sería importante que la contraparte identifique en la fase de preparación, para comportarse tácticamente en forma óptima.

2.5 EL NEGOCIADOR Y LA NEGOCIACIÓN

Todo proceso de negociación se realiza para una persona física o para una organización económica o política (gobierno, empresa pública, mixta o privada). El negociador negocia en nombre de una entidad, normalmente una empresa. Si se trata de una empresa pequeña es muy probable que el negociador sea el propio propietario de la empresa, pero en una empresa de porte mayor donde la propiedad y la administración de la empresa están separadas, el negociador representará la administración y dentro de dicha administración tendrá una cierta posición jerárquica. La motivación, el nivel de aspiraciones y el interés que lleve a la negociación dependerá del sistema de reconocimiento al mérito y compensaciones que la organización le ofrezca. Así las políticas, estructuras y prácticas de las organizaciones afectan la actitud del negociador. Si se trata de una pequeña empresa, donde el propio dueño asume el proceso de negociación, su motivación e interés serán altos.

Si el negociador representa una organización mayor y no está ligado significativamente a la propiedad de la misma, su motivación e interés dependerá del grado de reconocimiento que espera por obtener un buen resultado. En este sentido experiencias anteriores sirven como un buen modelo para definir expectativas.

Por otro lado la organización influye fijando standards de performance esperados, que aunque no están ligados directamente a la evolución profesional del negociador dentro de la estructura organizativa, pueden estar ligados a su permanencia en la misma. Así la organización ejerce una influencia directa sobre el negociador, pudiendo inclusive llegar a afectar su estilo.

Hay organizaciones que son altamente burocratizadas y formales donde las funciones están muy definidas y reglamentadas y hay otras donde hay un amplio campo para la flexibilidad, iniciativa y creatividad del funcionario. Existen empresas extremadamente centralizadas y otras con un esquema de poder y de decisiones bien descentralizado.

Perfil del Negociador Colaborativo

- Interés por las necesidades de la contraparte.
- Comprensión de las necesidades de la contraparte.
- Voluntad de cooperar y arreglar.
- Mente concentrada en los arreglos y no en los obstáculos,
- Ganancia mutua.

2.6 EL NEGOCIADOR Y SU GRUPO

Otra variable de importancia para el éxito de una negociación es la formación de un equipo negociador eficiente. Normalmente la negociación es preparada y

conducida en grupo, por lo cual mas importante que la habilidad negociadora de cada componente de grupo es la capacidad de armonización e integración de los miembros del grupo, de manera que se pueda sacar la mayor ventaja de las habilidades individuales.

Para atender la preparatoria de grupos en una situación de negociación se deben considerar los siguientes aspectos:

2.6.1 Liderazgo. Todo grupo negociador debe tener un líder, jefe o responsable que tenga la última palabra y que coordine y compatibilice las posiciones y funciones de los demás componentes. Ese líder además de ejercer liderazgo en función de la autoridad formal establecida, debe tener los atributos necesarios (carisma, conocimientos etc.), Para que los miembros del equipo acepten su autoridad y lo respeten.

2.6.2 Miembros. El equipo negociador debería ser integrado por miembros que sean funcionalmente útiles, es decir que cada componente debe tener la responsabilidad por un aspecto funcional involucrado en la negociación.

2.6.3 Estilo de liderazgo. El líder debe aportar el marco de referencia y siguiendo instrucciones de la alta administración saber cuales son los limites de las concesiones. En materia de estilo, existe un amplio espectro de posibilidades, desde el líder que centraliza absolutamente todo e impone una conducta en los

miembros del grupo, hasta el grupo democrático, que funciona de una manera totalmente descentralizada y donde la estrategia del grupo se construye de abajo para arriba. En el caso de negociaciones es importante distinguir el estilo de liderazgo en la fase preparatoria, del estilo de liderazgo en la fase de ejecución. Probablemente en la mesa de negociaciones un liderazgo mas centralizado seria mas coherente.

2.7 TIPOS DE NEGOCIACION

2.7.1 La negociación tradicional. El sistema tradicional de negociación es muy competitivo y tiene una técnica relativamente sencilla que se concentra en la apertura, el conocimiento de un punto de resistencia y el regateo. La apertura, aquello que se ofrece o se demanda al comenzar una transacción, tiene una importancia definitiva en la forma tradicional; los resultados en un proceso de negociador de este tipo con frecuencia están localizados en el promedio matemático entre las dos aperturas.- Esto lleva a muchos negociadores a plantear una apertura bastante exigente, a establecer una posición de entrada aparentemente fuerte, para tener así un amplia zona de regateo y transar concesiones hasta el acuerdo final.- En este proceso es muy importante tener claro el punto de resistencia propia, el mínimo (o máximo) que se esta dispuesto a aceptar (o rebajar).- Pero más importante aun es averiguar el punto de resistencia del otro, aquel nivel mínimo que estaría dispuesto a aceptar el pacto.-

El negociador experimentado en esta fase del proceso, sabe que es mejor ser muy "duro" y ofrecer pocas concesiones, y para algunos el secreto está en intimidar a la otra parte para que rebaje sus demandas.- Cuando ambos lados tienen la misma idea, la intimidación por amenazas u otros recursos "psicológicos" genera una guerra frontal hasta que uno de los dos, efectivamente, pierde confianza en sí mismo, reduce su nivel de aspiraciones y acepta aquello que se le ofrece.-

La evolución del conflicto en el trato tradicional también empieza inocentemente por el intento de conocer el punto final de resistencia del otro.- Ambas partes tratan de hacer creer al contrario que su situación negociadora es más fuerte de lo que realmente es, y de demeritar la posición del adversario.- Este proceso de "bluff" (o cañar), de dar argumentos fuertes y convincentes, conduce a ambas partes a desconfiar profundamente de lo que dice el oponente, a decir más mentiras, y a esperar hasta ver "sangre y lágrimas" al otro lado para creer que, en efecto, está en su límite.- En última instancia, la teoría tradicional de la negociación descansa en el poder, en la capacidad de intimidar, y en el cumplimiento real de amenazas.- Así, esta forma de negociación es otra manera de hacer la guerra.-

Existe una variante en este proceso tradicional, que es muy común en las culturas árabe y latina y es la de intentar una fórmula "amistosa". La frase clásica de "por ser para ti", apelar a los "mejores" sentimientos del otro implica llegar rápidamente a la "verdad" de los límites, y establecer un clima de amistad dentro del cual nadie

puede engañar al otro porque equivaldría a romper la lealtad con el amigo, un valor muy importante en estas culturas.- Este método tiene la ventaja de considerar la relación a largo plazo, pero también contiene cierta manipulación emocional que despierta resistencia (*"Estados Unidos no tiene amigos, tiene intereses"* dijo un presidente norteamericano), y no siempre es enteramente auténtica.- En cualquier caso, los mejores negociadores tradicionales utilizan una combinación de estos dos procedimientos, el amistoso y el antagonista, alternativamente y con hábil sutileza.-

2.7.2 La nueva teoría de la negociación. El sistema tradicional se basa en unos supuestos que no son reales.- En primer lugar, asume que las negociaciones son *"juegos de suma cero"*, en el cual lo que gana una de las partes lo pierde el adversario.- Naturalmente que hay situaciones de este tipo, pero en la vida real la mayor parte no son así.- Los convenios generalmente permiten que ambas partes ganen y, mas aun, tienen elementos integrativos que dejan aumentar lo que esta en juego a primera vista.- Una actitud *"distributiva"* de la negociación imposibilita el crecimiento del por qué, la búsqueda de la información con la contraparte y encamina a la contraparte a comportamientos totalmente ofuscados.

Otro problema de la negociación tradicional es que asume que tendrá lugar solo una vez, y que no volverá a presentarse; la mayor parte de los tratos no son únicos sino repetidos, y la gente negocia con los mismos clientes, cónyuges, colegas etc., como una secuencia de los pactos. Esto tiene la implicación de que

es importante la buena relación con el otro lado, y que el escalamiento de los conflictos puede magnificarse la próxima vez, con un espíritu de revancha.

La manera tradicional deja a las partes bastante vapuleadas, aun al "ganador" quien duda de si efectivamente gano o no.- La nueva teoría ofrece superar estos problemas y limitaciones con un sistema que guíe hacia mejores acuerdos.- Pero, entonces, es necesario definir qué es "mejor", qué es una "buena" negociación.-

Una buena negociación es aquella en la cual ambas partes llegan a un acuerdo razonablemente aceptable, mantiene la relación a largo plazo y es eficiente (en tiempo, recursos, y energía para llegar a un convenio).-

Desde este punto de vista, la nueva teoría sugiere que el establecimiento de objetivos debe basarse en la realidad de lo que se posee como mejor alternativa, que debe ser mejor que el "costo de oportunidad" del cual hablan los financistas.-

La nueva teoría facilita la confianza, lo que permite de modo gradual explorar la manera como la otra parte puede colmar los intereses de los demás, y viceversa.- Esto requiere un intercambio de información veraz, con una actitud en la cual ambos puedan ganar en el proceso, y donde, uno esta dispuesto a satisfacer al otro lo mejor que pueda (especialmente si no le cuesta mucho).- En la mayor parte de las negociaciones de la vida real ambas partes pueden ganar, particularmente si logra desarrollarse un clima de franqueza y de solución mutua de problemas.-

2.8 CAPACIDAD DE NEGOCIACION

El concepto central e integrador de la negociación es la capacidad de negociación.- Los elementos más importantes para conseguir el objetivo de desarrollarla serían²:

- Mejorar la habilidad negociadora del comprador y/o vendedor del país ya sea tanto a nivel del sector privado como del sector publico.
- Mejorar el poder negociador del comprador y/o vendedor.
- Aumentar y mejorar la información comercial disponible por el negociador.
- Aumentar los niveles de eficiencia en producción y comercio, de manera de ofrecer en el caso de exportación una mezcla comercial (calidad, precio, fecha de entrega, financiamiento), en condiciones de competencia internacional.

Los elementos interactúan y afectan el concepto central.-

Esquema capacidad negociación



La habilidad negociadora consiste en el conocimiento del proceso de negociación, de la modalidad de negociación, del juego político de influencia y presión, de las necesidades de las partes negociadoras, de las fuentes y tipos de informaciones.-

El poder negociador por otra parte es el fruto de dos dimensiones básicas, el tamaño, peso o capacidad de influencia de las partes negociantes y las opciones mas o menos equivalentes disponibles.- El que negocia por un monopolio de un producto altamente necesario puede sentir claramente el valor del atributo poder negociador.-

² Varios conceptos y análisis han sido extraídos del artículo de Juan Luis Colaiácovo "conceptos básicos sobre negociación en comercio internacional", publicado en Marketing Internacional: Un enfoque Latinoamericano, Editora Saraiva Sao Pablo, 1979.

La información es un insumo básico en todo proceso de negociación, además, el individuo con habilidad negociadora debe saber que información es relevante, donde obtenerla y como debe hacer uso de ella.-

También es necesario que las condiciones de oferta o mezcla comercial, sean compatibles con lo que la competencia puede ofrecer si no se eliminan las condiciones básicas de discusión.-

2.8.1 Análisis de los elementos de la capacidad negociadora. La habilidad negociadora es un atributo de un individuo o un equipo negociador.- Esa habilidad se desarrolló básicamente con la practica de ejecutar operaciones reales y/o bien a través de un proceso formal de entrenamiento que puede incluir ejercicios prácticos en operaciones idealizadas.-

Hay aspectos de personalidad que influyen en la habilidad negociadora por lo que se presume que hay personas que tendrían ventajas o desventajas naturales para negociar.- En el caso de trabajo en equipo, la habilidad para dividir funciones, para selección de lideranza, coordinación de miembros y similares, son dimensiones importantes de la habilidad negociadora.- La dinámica de grupo es aquí un auxiliar importante para el desarrollo de esta capacidad.- También lo es para ayudar a operar en el propio ambiente de la negociación que es un caso típico de relación intergrupala.-

Karras³ realizó un experimento con 120 profesionales negociadores para evaluar aspectos de las características necesarias en un buen negociador, así como relaciones entre habilidad negociadora, niveles de aspiraciones y poder.- Los resultados obtenidos fueron sumariamente los siguientes:

2.8.1.1 Los negociadores hábiles fueron muy exitosos cuando tenían altas aspiraciones o tuvieron suficiente suerte de enfrentar oponentes sin habilidad pero con igual poder.

2.8.1.2 Los negociadores hábiles fueron benevolentes cuando detentaban poder.

2.8.1.3 Los negociadores inhábiles perdieron siempre excepto cuando tuvieron poder y altas aspiraciones.

2.8.1.4 Los negociadores exitosos hicieron demandas iniciales altas evitaron hacer primero concesiones, concedieron lentamente y evitaron hacer concesiones tan largas como sus oponentes.

2.8.1.5 Los negociadores exitosos usaron concesiones en una manera dinámica. Aplicaron las técnicas necesarias para testar la validez de sus propios

³ Karras, Ch. L. The Negotiating Game. Thomas y Crowell Publishers, N.Y., 1970.

supuestos y de las intenciones del oponente. Los perdedores no testan la realidad de la misma manera. De todas maneras ambos resultaron pobres estimadores.

2.8.1.6 Todos los negociadores ya sean exitosos o no, expresaron igual satisfacción en el acuerdo final.

Los mismos negociadores creen que los siguientes atributos son los más importantes en un negociador:

- Habilidad para planear.
- Habilidad para pensar con claridad bajo presión
- Inteligencia practica.
- Habilidad verbal
- Conocimiento del producto.
- Integridad personal
- Habilidad para percibir y explotar el poder.

Además se podría agregar:

- Debe pensar de si mismo
- Poseer una alta tolerancia con la ambigüedad e incertidumbre.
- Capacidad para testar sus supuestos y las intenciones del oponente.

- Debe poseer un deseo interno de aspirar, de alcanzar y de tomar riesgos.

2.8.2 El poder de negociación que se manifiesta por la capacidad de influenciar y condicionar en cierta medida las opciones y movilidad de la contraparte, se puede desarrollar a través de mecanismo de agregación ya sea de integración vertical y horizontal.

Un paso importante, así, en la preparación para una negociación sería evaluar el balance de poder entre los oponentes. Tal análisis no sería posible si las bases conceptuales sobre fuentes, legitimidad, características y mecanismo de operación del poder no son entendidos.- En una situación de negociación comercial los elementos mas importantes son el tamaño relativo, el grado de dependencia mutua y la historia de previas negociaciones entre las partes.

Karras⁴ opina que los principios básicos del poder son:

2.8.2.1 El poder es siempre relativo.

2.8.2.2 El poder puede ser real o aparente.- El hecho que una posición sea soportada por la lógica, justicia o fuerza no garantiza suceso.- Es necesario que uno o ambos negociadores perciban la existencia de ese poder.-

⁴ Karras, op. Cit, pag. 56.

2.8.2.3 El poder puede ser ejercido sin acción.- Si un oponente cree que una acción puede o será tomada contra él, es innecesario actuar.-

2.8.2.4 El poder es siempre limitado.- Su amplitud depende de la situación, regulaciones del gobierno, standards éticos y competencia presente o futura.-

2.8.2.5 El poder existe en la medida que sea aceptado.-

2.8.2.6 Los fines del poder no pueden separarse de los medios.- Uno no puede pensar en desarrollar un cliente leal usando tácticas explotadoras.-

2.8.2.7 El ejercicio del poder siempre implica costos y riesgos.-

2.8.2.8 Las relaciones de poder cambian a través del tiempo.-

Un elemento muy importante dentro de la temática del poder, que ha sido ampliamente tratado por algunas disciplinas del área de las ciencias sociales, es el problema de la percepción del poder.- El poder, no importa la fuente debe ser percibido para que exista.- Dos ingredientes son esenciales: el negociador debe saber o pensar que tiene poder mientras que su oponente debe creer que el poder existe y aceptar su autoridad.- Así las percepciones juegan un papel fundamental en la creación del poder negociador.-

La mayoría de los psicólogos concuerda que aquellos que son inseguros en la percepción de sí mismos y ansiosos acerca de su habilidad para controlar gente o eventos se vuelven excesivamente preocupados con adquirir poder.- Los individuos tienden a percibir poder también en función de sus experiencias del pasado.-

Finalmente está el aporte de las teorías de las comunicaciones.- La forma que asume la comunicación verbal y no verbal en una situación negociadora constituye un elemento importante en la percepción de una imagen de poder.-

Toda la experiencia empírica desarrollada a nivel de individuos o grupos puede ser en parte transferible a mayores niveles de agregación, por ejemplo relaciones entre países.-

A nivel de un país es importante poder negociar internacionalmente como parte de un bloque con intereses homogéneos.- Los mentores de los esquemas de integración colocan este punto como de importancia vital para justificar la integración.- A nivel de sector económico de un país, la agregación de esfuerzo como la formación de cooperativas y consorcios de exportación logrará los mismos objetivos.- También es fundamental la integración vertical hacia los mercados y las fuentes de suministros.- Finalmente, una integración horizontal manejando varias variables de comercio (seguro, crédito, transporte, comercialización) dotará de poder negociador.-

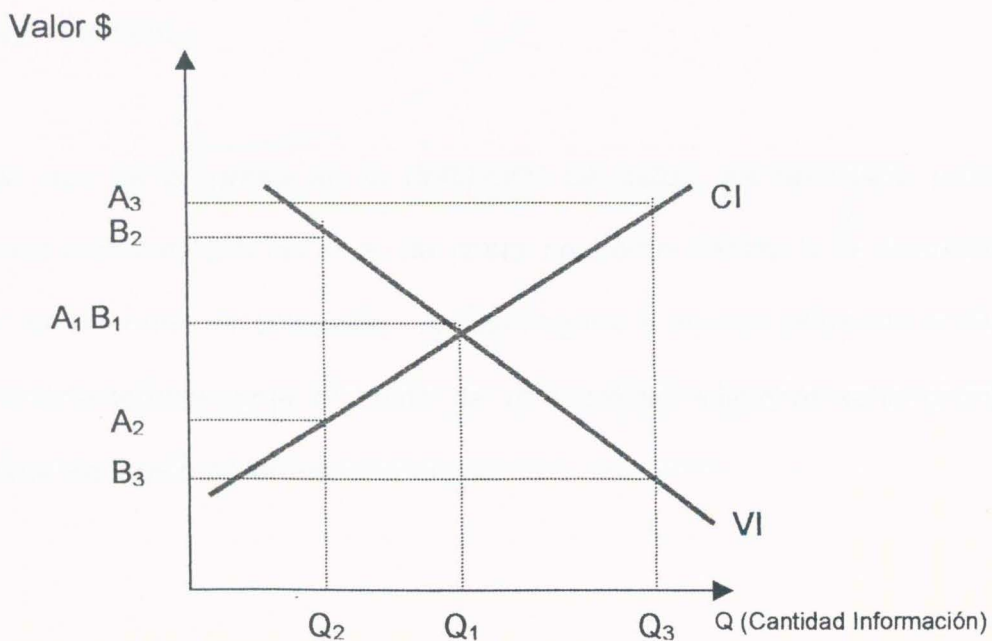
2.8.3 Los niveles de información necesarios para la ejecución eficiente de un proceso de negociación se pueden conseguir a través de un banco de datos sobre comercio exterior, organizado por oficinas del gobierno o entidades de clase del sector empresarial; sistema de agregados comerciales y agencias bancarias en el exterior; estudios específicos encomendados por las empresas exportadoras - importadoras; integración vertical hacia adelante en el caso del vendedor o hacia atrás en el caso del comprador.- Este último punto es sumamente importante, porque también refuerza el poder de negociación.- Un acceso directo a las fuentes de oferta y demanda permite un conocimiento mayor sobre la situación básica de la contraparte en caso de negociar.- América Latina con una alta proporción de pequeñas y medianas empresas no posee una estructura organizacional de acceso a las fuentes y pasa a depender de un agente de compras que viene a visitar la empresa para efectuar una operación de exportación o bien la visita de un agente de ventas de la firma extranjera exportadora en el caso de importación.- La empresa grande en América Latina ya cuenta con una organización propia en el país y en el exterior para la colocación de sus productos, en cambio la empresa media y pequeña necesita de una entidad como la compañía de comercio exterior como una opción a una agencia de ventas/compras en el exterior.-

El aspecto de información presenta también gran importancia como un insumo a influenciar en el proceso de la comunicación en la mesa de negociaciones.- Así desde el punto de vista de una negociación la necesidad de credibilidad es clara.- Un negociador comercial que ha hecho su trabajo y tiene un conocimiento

acabado de productos, mercados, regulaciones y problemas, seguramente aparecerá con alta credibilidad a un oponente.-

Cuando se analiza el tema de la información es necesario tener en mente que es un insumo del proceso decisorio que tiene un costo, que es función de la cantidad y la calidad de la información.- Por ese motivo es necesario que el negociador tenga la suficiente habilidad negociadora como para identificar la relevancia de la información y el nivel óptimo de la misma en función de la relación costo - valor.- Así, cualquier cantidad adicional de información tendrá un costo marginal, pero también un valor o utilidad marginal en función de la incertidumbre que elimina.- En la medida que el $UMI > CMI$ sería conveniente continuar colectando la misma.- Esta decisión se podría visualizar con un gráfico.-

Gráfico No.1 valor y costo información



Así, si el negociador dispone de una cantidad de información Q_2 tendría un costo por la última unidad de A_2 y un valor de esa unidad de B_2 , siendo que $B_2 > A_2$ sería conveniente para él continuar colectando información.- En cambio si su nivel de información es Q_3 tendría por la última unidad de información un costo A_3 y un valor B_3 , siendo $B_3 < A_3$, lo cual significaría que el paso del punto óptimo de recolección de información y está incurriendo en una situación donde **CMI > VMI**.- Habría un nivel de información Q_1 donde $A_1 = B_1$ o **CMI = VMI**, que sería un óptimo.

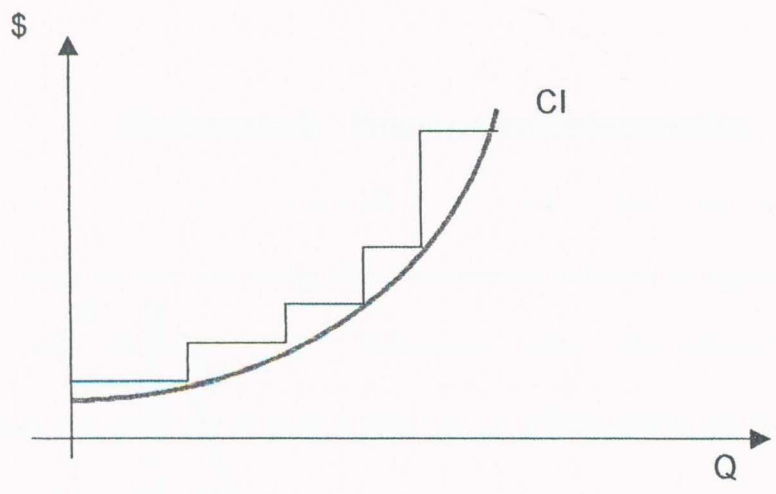
La forma de las funciones **CI** (costo información) y **VI** (valor información), podría justificarse argumentando lo siguiente:

- **Función CI:** Existe normalmente para cualquier decisión un nivel de información básica disponible de fuentes secundarias, siendo el costo de acceso a las mismas reducido.-

A medida que se progresa en la obtención de datos, es necesario recurrir a información primaria, con un nivel de costo creciente debido a la necesidad de sofisticar los métodos de colección.- Así se llegaría a niveles próximos al nivel de certeza donde teóricamente el costo de una unidad adicional sería próxima a infinito para algunos problemas.-

Con el argumento anterior podría justificarse la característica creciente de la función, ahora quedaría por discutir el aspecto de que la función crezca en forma continua y a una tasa constante o a una tasa creciente/decreciente y/o discontinua.- Es probable que siendo los métodos y técnicas de colección de datos no continuos o "divisible", infinitamente la función no sea continua sino escalonada y también, por los argumentos desarrollados mas arriba, tenga una tasa creciente llegando a aproximarse asintóticamente al infinito para un nivel de información Q_{INFINITO} . La formula de la función seria así:

Gráfico No.2 función costo - información

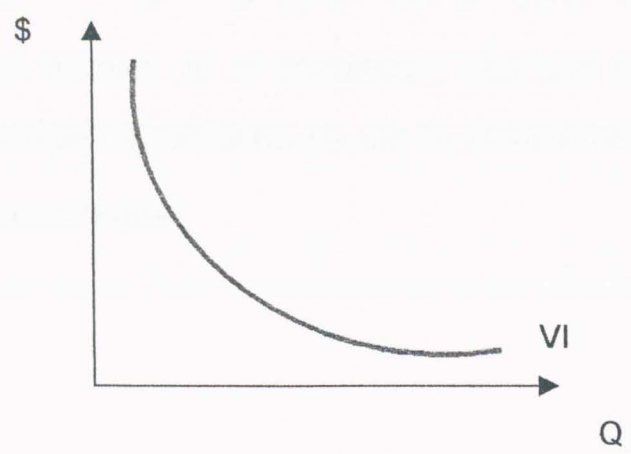


No obstante lo anterior y para facilitar el análisis seria relevante considerar a la función **CI** como continua y creciente a una tasa constante.-

- **Función VI:** En el análisis se partió de la hipótesis de que esta función es continua y decreciente a una tasa constante.- Quizás, siendo el valor, función de la incertidumbre que elimina, se justifica que las primeras unidades, sean altamente valiosas porque el negociador partiría teóricamente de una ignorancia absoluta y a medida que va entendiendo la estructura básica del problema, de la situación negociadora, y del proceso general, unidades adicionales serian cada vez menos valiosas.-

Se llegaría así a un punto $Q_{INFINITO}$ donde la función **VI** se acercaría asintóticamente a cero.- También sería probable que la tasa de decrecimiento del valor no sea constante sino decreciente.

Gráfico No.3 función valor información



Por lo anterior, quizás la forma mas apropiada de la función sea decreciente conforme al gráfico.- Como en el caso de la función **CI** seria conveniente simplificar asumiendo una función **VI** continua y decreciente a tasa constante.-

El negociador hábil puede obtener un resultado optimo para sus posibilidades para con un nivel optimo de información.- En la practica lo que generalmente se observa son dos tipos de situaciones:

- El negociador que representa una gran empresa o país, que no enfrenta una seria limitación de recursos, busca conseguir el mejor resultado, sin conceder una atención adecuada al costo de la información, lo que lleva a comprar información excesiva.-
- El negociador de una pequeña empresa o país, que limitado seriamente por la falta de medios, negocia con un nivel de información inferior al optimo.- En una gran empresa o país el costo de la información para una situación decisoria especifica se diluye porque hay un fuerte insumo de información ya acumulado en el sistema de decisiones previas.-

2.8.4 Elementos a negociar. En materia económica, las negociaciones tienen un aspecto multidimensional.- Es decir, negocian varias variables en forma simultánea o secuencial.- Lo importante es que el negociador sea consciente de que un buen resultado consistirá en maximizar el sistema global, para lo cual habrá que visualizar la interdependencia que existe entre las variables y por consiguiente no sería una estrategia negociadora sabia, maximizar el resultado obtenido en cada variable, sin obtener tal vez resultados sub óptimos para mejorar el resultado en la otra.-

Por ejemplo existe una tendencia a la formación de grupos económicos o conglomerados donde diferentes empresas pertenecientes al grupo negocian en una operación comercial el precio de venta, el seguro, el transporte, el financiamiento y posiblemente una asistencia técnica para uso del producto.-

El grupo puede obtener el negocio, tal vez obteniendo lucro en solamente una de las variables de negociación.- Si se pretende mejorar la posición en otras posiblemente la operación no se realice.-

En una negociación comercial típica sería conveniente considerar:

- Precio
- Tiempo de entrega.

- Punto d entrega
- Financiamiento o forma de pago
- Calidad del producto
- Cantidad de operación
- Forma de entrega
- Garantías
- Servicio post-venta (reparaciones, partes)
- Apoyo promocional
- Exclusividad mercado o preferencia
- Uso marca
- Modificación o adecuación producto
- Compromisos futuros de ventas
- Forma de distribución
- Seguro
- Transporte

2.8.5 Información necesaria. A titulo ilustrativo se puede indicar la información que seria relevante para una de las variables en negociación, el precio.

Precio normal de venta en el país exportador

- A nivel mayorista

- A nivel minorista
- A nivel consumidor final.

Derechos de exportación

Derechos de importación

Barreras no arancelarias

Transporte

- Seguro
- Flete
- Embalaje
- Manipuleo
- Derechos varios.

Precio de venta en el país importador

- A nivel mayorista
- A nivel minorista
- Consumidor final

Tendencias oferta y demanda

- Corto plazo
- Mediano plazo

Costo de producción

- Total
- Variable
- Capacidad planta ocupada
- Líneas de productos.

Márgenes normales en el canal

Agentes que participan

Variaciones de precio por cantidad y forma de pago

3. NEGOCIACION ACTUAL EN LOS PROCESOS DE CONTRATACION

3.1 LICITACIÓN PÚBLICA

3.1.1 Para adquisiciones **sin norma técnica**. En la actualidad, los oferentes anexo a su oferta presentan una certificación técnica expedida por el INCONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas) o de la entidad fabricante, certificando la calidad del producto ofertado. Con base en lo anterior el comité técnico verifica que la certificación sea real y acorde a lo exigido en las especificaciones técnicas descritas en el pliego de condiciones.

Verificado estos aspectos se procede a elaborar el estudio económico de las ofertas, el cual es adelantado por el comité económico, basándose para el mismo en precios históricos y de mercado. El resultado obtenido por parte del Comité es informado al director del servicio y este a su vez lo informa al delegatario, para proceder a citar a cada uno de los oferentes a la negociación económica correspondiente.

Después de recibidos los resultados de la negociación económica, se procede a informar al oferente favorecido y así proceder a la elaboración del contrato.

3.1.2 Para procesos **con norma técnica**. En este proceso no aplica la negociación técnica, solo la económica.-

Esta fase la realiza el delegatario (persona encargada de la adjudicación de la oferta), con los oferentes que técnicamente cumplen con la norma técnica.

Después de verificar que los ofrecimientos cumplen con la norma, el delegatario cita a cada uno de los oferentes en hora diferente para la negociación económica.-

Después de que todos han ofertado su precio definitivo, el comité económico informa al director del servicio respectivo la lista de oferentes con su respectivo puntaje que a su vez informa al delegatario.

3.2 CONTRATACIÓN DIRECTA

3.2.1 Para adquisiciones **sin norma técnica**. En la actualidad esta fase comprende dos negociaciones, la técnica y la económica y las realiza el delegatario con los oferentes que técnicamente cumplen con el puntaje mínimo contemplado en la solicitud de oferta.

El director del servicio cita a cada uno de los oferentes en hora diferente para la negociación técnica, con el fin de lograr que los ofrecimientos recibidos se acerquen al puntaje máximo establecido en el pliego de condiciones.

Una vez los proponentes presentan nuevamente su oferta, esta son ponderadas por el comité técnico y posteriormente pasan a la negociación económica, la cual la realiza el delegatario.-

Después de recibidos los resultados de la negociación económica (precios definitivos), los comités técnicos y económicos proceden a la asignación de puntajes, e informan al director del servicio respectivo.

3.2.2 Para procesos **con norma técnica**. En este proceso no aplica la negociación técnica, solo la económica.-

Esta fase la realiza el delegatario (persona encargada de la adjudicación de la oferta), con los oferentes que técnicamente cumplen con la norma técnica.

Después de verificar que los ofrecimientos cumplen con la norma, el delegatario cita a cada uno de los oferentes en hora diferente para la negociación económica.-

Después de que todos han ofertado su precio definitivo, el comité económico informa al director del servicio respectivo la lista de oferentes con su respectivo puntaje.

4. PROPUESTA DE NEGOCIACION EN LOS PROCESOS DE CONTRATACION PARA EL EJERCITO NACIONAL (LICITACION Y CONTRATACION DIRECTA)

4.1 CUANDO NO EXISTE NORMA TÉCNICA:

Una vez los oferentes presenten sus ofertas, se evalúan técnicamente, teniendo en cuenta cuáles son las que cumplen las especificaciones técnicas excluyentes.

Seleccionados los ofrecimientos que cumplen con lo mínimo excluyente, se pasa a la asignación del puntaje, de conformidad con lo consignado en la solicitud de oferta.

Las ofertas que cumplan con los factores excluyentes, serán las llamadas a la negociación técnica, con el fin de lograr que los ofrecimientos lleguen a obtener el puntaje máximo asignado.

La negociación técnica debe hacerla el director del servicio, con asesoría del comité técnico, para lo cual citarán a cada proponente el mismo día a horas diferentes.

Una vez optimados los ofrecimientos técnicos, se procede a la verificación de los costos ofertados, esto es a determinar la relación beneficio / costo, por parte del comité económico.

Al verificar el comité económico dicha relación, debe informar al director del servicio correspondiente, los resultados obtenidos, e igualmente en coordinación con el comité técnico explicar en cuales ítems debe concentrarse la negociación, es decir, son estos comités los que deben asesorar al director del servicio y al delegatario sobre las condiciones técnicas y costos en que debe basarse el negociador para obtener lo más ventajoso técnicamente al mejor costo, pero siempre y cuando, ajustado al presupuesto oficial asignado al proyecto.

(NOTA: se habla de negociación nuevamente técnica, por cuanto el proponente puede llegar a variar el precio sustentado en un ajuste técnico).

Una vez informado el delegatario sobre lo que debe entrar a negociar, este citará a cada proponente el mismo día y a diferente hora, para la negociación definitiva.

A los oferentes se les debe conceder tiempo para que estos presenten su último ofrecimiento, ajustándose a las necesidades de la fuerza.

Una vez se reciben las ofertas definitivas, se procede nuevamente a la evaluación técnica, si a ello hubiere lugar y se continúa con la relación beneficio / costo.

Finalmente, el comité económico verifica la relación beneficio / costo e informa al delegatario para que proceda a la aceptación de la oferta.

NOTA: la ponderación de cada ítem debe quedar tan bien sopesada por parte del comité técnico, que en el evento de quedar esta con error, haría que se aceptara un ofrecimiento que no es el mas benéfico para la fuerza, con un costo que no es acorde a este.

El resultado de la negociación está ligado a un buen estudio técnico, por cuanto una asignación equivocada del puntaje, conllevaría un mal acuerdo en perjuicio del ejercito nacional.

Por lo anterior, es de suma importancia que los integrantes de los comités técnicos de cada proceso sean personas idóneas en el tema.

4.2 CUANDO EXISTE NORMA TÉCNICA

Una vez los oferentes presenten sus ofertas, se evalúan técnicamente, teniendo en cuenta cuáles son las que cumplen la norma técnica

Seleccionados los ofrecimientos que cumplen, serán llamados a la negociación económica, con el fin de lograr que se obtengan menores precios.

La negociación económica la realizará el delegatario, asesorado del comité económico, quien ha comparado los precios de los ofrecimientos con los del mercado y con los históricos. Es responsabilidad de este comité que se logre una buena negociación, por cuanto el delegatario acudirá a la ronda de negociación basado en el concepto económico.

Una vez informado el delegatario sobre lo que debe entrar a negociar, este debe citar a cada proponente el mismo día y a diferente hora, para la negociación económica

A los oferentes se les debe conceder tiempo para que estos presenten su ultimo ofrecimiento, ajustándose a las necesidades de la fuerza.

Una vez se reciben las ofertas definitivas, el comité económico verifica cual precio es el mas bajo y le comunica al delegatario para que este proceda a la aceptación de la oferta.

4.3 PUNTOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA EN LAS NEGOCIACIONES

4.3.1 Lograr que cada proponente oferte lo mejor técnicamente, con el fin de alcanzar el máximo beneficio.

4.3.2 Se les debe “confirmar” a los proponentes el valor del presupuesto oficial destinado para el proyecto.

4.3.3 El hecho de que el valor del ofrecimiento técnico (negociado) sea superior al presupuesto, no impide considerar dicha propuesta y tenerla en cuenta para la negociación económica.

4.3.4 Se debe verificar la calidad de la persona que viene a negociar, es decir, si tiene poder de decisión o si por el contrario cualquier modificación al ofrecimiento debe contar con consentimiento de otras personas.

CONCLUSIONES

Hoy en día la negociación se ha vuelto fundamental en nuestras actividades diarias; más aún, en los negocios y empresas que debido a la gran competitividad del mercado deben volverse más eficientes. Es por eso que el proceso para una buena negociación debe aprenderse y emplearse por parte de quienes conforman los sectores directivos de una organización, aunque en algunas ocasiones se pueda decir que el negociar es de sentido común, es importante aprender a aplicar técnicas ya estudiadas, analizadas y determinadas como efectivas, las cuales muy seguramente nos llevarán a ganar y obtener beneficios para la institución a la cual representemos.

Teniendo en cuenta lo anterior recomendamos poner en práctica las estrategias aquí consignadas, además, de estudiar la posibilidad de implementar los pasos de negociación en el Ejército, buscando única y exclusivamente el beneficio de la institución.

BIBLIOGRAFIA

LEY 80 DE 1993.

NEGOCIACION 2000, La colección de Conflict Managment, Danny Ertel, Fe McGraw-Hill, 1996.

ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS LABORALES: LA NEGOCIACION COLECTIVA EN COLOMBIA, Bassam Sarkis y Jorge Merlano, Fondo Editores LEGIS, 1990.

COMO NEGOCIAR, GUIA PARA HACER TRANSACCIONES PRODUCTIVAS, Colin Robinson, Fondo Editores, 1992.

LOS 7 HABITOS DE LA GENTE EFICAZ, Stephen R. Covey, Ed. Paidós, 1993.

Si...! de acuerdo!, COMO NEGOCIAR SIN CEDER, Del Proyecto de Negociación de Harvard, Roger Fisher y William Ury, Ed. Norma, 1985.

TODO ES NEGOCIABLE, Como conseguir lo que quiere, Herb Cohen, Ed. Planeta, 1990.

EL JUEGO DE LA NEGOCIACION, Elizabeth M. Cristopher y Larry E. Smith, Fondo Editorial LEGIS, 1992.

NEGOCIE Y GANE, Alann Schoonmaker, Ed. Norma, 1990.

COMO PASAR DEL CONFLICTO AL ACUERDO, Daniel Dana, Ed. Norma, 1992.

TECNICAS DE CONCILIACION, María Luzsabel Pérez y Juan Carlos Varón, Ministerio de Justicia y Del Derecho, programa para la modernización de la Administración de Justicia . FES – AID. 1996.

“Más allá de No. - El arte de negociar en situaciones difíciles”, William Ury. Revista GESTIÓN, Nov – Dic 1997, p.p. 62-66.

“En busca del Sí – Principios fundamentales para conciliar intereses”, Roger Fisher, Nov – Dic 1997, p.p. 68-75.

“La estructura del Acuerdo”, James Sebenius Nov – Dic 1997, p.p. 76-81.

“Trato Hecho”, Wood y Colosi, Nov – Dic 1997. p.p. 82-84.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.
"TOMAS RUEDA VARGAS"



050940