

La preparación de la Negociación



Una **buena preparación** es el camino más seguro para una buena negociación.

Un **negociador mal preparado** tiene que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos, nunca podrá dirigirlos.

No se meta nunca en una negociación hasta que no esté perfectamente preparado y haya conseguido la mayor información posible acerca de sus interlocutores



El diagnóstico

**¿Qué tipo de negociación
tendremos?**



- **¿Competitiva, colaborativa?**
- **¿Bilateral, Multilateral?**
- **¿Con quién podríamos aliarnos?**
- **¿A quién debemos neutralizar?**
- **¿Hay más de un asunto, objeto, en la negociación?.**

Si es así, debemos preguntarnos:

- **¿cuales son nuestras**
- **prioridades?,**
- **¿y las de "B"?.**
- **¿Existen limitaciones de tiempo o gastos asociados al tiempo?.**



Información sobre “b”

“Un factor que frecuentemente impide una buena negociación es la falta de información sobre qué es lo que motiva a la otra parte”.

¿Qué clase de negociador? ¿Qué tácticas, estilos, podrá emplear? ¿Situación financiera? ¿En qué tipo de negocios se “mueve”? ¿Cuáles pueden ser sus intereses? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades en el asunto que negociamos? ¿Qué podría ofrecerme? ¿Qué podríamos ofrecerle que le interesara?



ANÁLISIS FODA

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

Situaciones que ofrece el entorno, que puedan ser aprovechadas por "A" en el proceso de negociación. **Por ejemplo,** excención de impuestos, existencia de una infraestructura vial, escasez coyuntural del producto que ofrece, etc.

AMENAZAS

Situaciones del entorno que pueden debilitar el poder de Negociación de "A" como: fuerte competencia, restricciones legales.

ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNO

FORTALEZAS

Recursos y posibilidades especiales con que cuenta "A", que pueden elevar su poder de negociación, como: prestigio, calidad reconocida de lo que ofrece, diferenciación del producto, el hecho de no depender de "B".

DEBILIDADES

Recursos y posibilidades con que no cuenta "A", que pueden disminuir el poder de negociación, como: poco: prestigio, mala calidad, no diferenciación del producto, el hecho de depender de "B".

LA ESTRATEGIA

“Estrategia es lo que piensan los negociadores, táctica es lo que hacen los negociadores. Estrategia significa también estimar lo que piensa el otro.”

Raiffa

“La estrategia de la negociación debe centrarse en la anticipación de las respuestas de la otra parte, y en la capacidad y disposición de esta para obtener sus objetivos”.

Bacharach

“Sobre la estrategia de la negociación es donde los teóricos exponen mayor diversidad de posiciones. Pero hay algo en común entre ellos y es que la parte más sensible de un proceso de negociación es la determinación de la estrategia”.

T. Monsalve

ASPECTOS A CONSIDERAR

NECESIDADES

- Constituyen las carencias, insatisfacciones, insuficiencias, que motivan a los negociadores a ir a la negociación, con la finalidad de satisfacer estas.

OBJETOS

- Son las vías, los instrumentos, a través de los cuales los negociadores tratan de satisfacer sus necesidades en un proceso de negociación

OBJETIVOS

- Son las metas, los resultados que se proponen alcanzar los negociadores en los diferentes objetos de negociación.

EJEMPLO

NECESIDADES	OBJETOS	OBJETIVOS
- Desarrollo	Compra del objeto X	Lograr un precio de 90
- Bienestar	Salario	Obtener un aumento del 20 %
- Soberanía	Ocupación del territorio X	Lograr evacuación

LAS TÁCTICAS

ASPECTOS A CONSIDERAR:

¿Puntos de inicio y abandono?.

Emplee lo más alto (si es vendedor), o lo más bajo (si es comprador) que le sea posible, cuidando no caer en posiciones "demasiado altas" (bajas) que puedan producir una "ruptura", o lo obliguen a realizar concesiones muy fuertes, desde el inicio.

ASPECTOS A CONSIDERAR:

¿Primera oferta?.

¿Ventajas?.

Le permite tomar la iniciativa, marcar la pauta puede disminuir las expectativas (ambiciones) que traía "B", obligándolo a ser más realista Puede ayudarlo a dar una imagen de "poder".

¿Desventajas?.

No le permite conocer la posición de "B", que pudiera serle más favorable que la que usted pensaba. Generalmente, el que hace la primera oferta, hace la primera concesión.

ASPECTOS A CONSIDERAR:

¿Cerrado-abierto?.

Determine cuándo y en qué va a ser **"cerrado"** (sin compartir información con "B") y,:

cuándo **"abierto"** (compartir información), tomando en cuenta la confianza que usted tenga en "B", y el interés que tengan para usted sus relaciones con él.

ASPECTOS A CONSIDERAR:

¿Suave-duro?.

En general el comportamiento "suave" se identifica con el "modo colaborativo" y el "duro" con el "competitivo".

**PREPARANDO LA
PLANEACIÓN DE
LA NEGOCIACIÓN CARA-CARA**

COMPORTAMIENTO DE LOS NEGOCIADORES

VARIABLES	POSICIONES	
	SUAVES	DURAS
PARTICIPANTES	AMISTOSOS	ADVERSARIOS
OBJETIVOS	ACUERDO	VICTORIA
CONCESIONES	HACERLAS PARA CULTIVAR RELACIONES	EXIJALAS COMO MUESTRA DE BUENAS RELACIONES
CONFIANZA	CONFIAN	DESCONFIAN
CAMBIO DE POSICIONES	LAS MODIFICAN SI ES NECESARIO	PROFUNDICELAS
INTERCAMBIO	OFRECER	AMENAZAR
LIMITE MAS BAJO	MUESTRELO	ENGAÑE
PERDIDAS Y GANANCIAS VERSUS ACUERDO	ACEPTE MEDIDAS PARA LLEGAR A ACUERDO	EXIJA GANANCIAS PARA LLEGAR A ACUERDO
ENFRENTAMIENTO DE PERSONALIDADES	TRATE DE EVITARLOS	TRATE DE GANAR EN EL DUELO
ACTITUD ANTE LA POSICION	CEDA	PRESIONE

Etapas: **NEGOCIACIÓN CARA – CARA**

Apertura

- Presentaciones, conocimiento mutuo, relaciones iniciales.
- Agenda Reglas y procedimientos.
- Logística (dónde, cuándo, tiempo)

Expectativas

- Cada parte presenta sus puntos.
- Aclaraciones mutuas. Posibles ajustes en agenda.

Intercambio

- Opciones vs, demandas.
- Juntas privadas. Concesiones.
- Impasses Problemas, conflictos.
- "Lobby".

Etapas:

Acercamiento

- **Nuevas opciones Concesiones Búsqueda áreas comunes**
- **Cierre de "brechas" Solución de conflictos**
- **Resumen y acuerdos preliminares**

Cierre

- **Revisión de acuerdos Precisión responsabilidades y fechas**
- **Aprobación final Relaciones futuras**

NEGOCIACIÓN CARA – CARA

Técnicas:

Exponer expectativas y demandas

- Empiece lo más alto que le sea posible.
- Maneje pocos argumentos pero sólidos, no incluya concesiones, apóyese en la “legitimidad”
- Hable poco, dele tiempo a “B” para que digiera sus ideas, sea prudente al expresar sus prioridades.

Verificar sus percepciones y estimaciones

- Asuma las primeras demandas de “B” sólo como eso, “las primeras”
- Pida más argumentos, pregunte mucho, pida datos, escuche en forma “activa”
- Trate de descubrir “nuevas” necesidades de “B” no identificadas, no desacredite, ni rebaje, ni ignore cosas que diga “B”

Explorar opciones alternativas

- “¿Estaría dispuesto a, si yo?”
- “¿Sería mejor para usted X ó Y ...?”
- “¿Cómo usted cree que sería mejor?”
- “¿Podría ayudarme en?”

Técnicas:

Ajustar sus opciones con necesidades de "b"

- "Yo aceptaría rebajar un 5% si usted"
- Proponga intercambios con varias opciones (condiciones de entrega y fechas de pago vs nivel de precios)
- "Yo se que usted está preocupado por, por eso haremos"
- Sobrevalore sus concesiones, "agonice" al hacerlas, pida "discreción" para "que no se conozcan".

Manejar conflictos

- Proponga un receso
- Escuche y respete, déjelo hablar, si "B" pierde la paciencia manténgala usted y "ayúdelo" a que recupere la suya, trate de esclarecer la causa más profunda, pregúntese ¿por qué?, ¿por qué no?
- Divida el asunto en conflicto en diferentes partes y trate de resolverlo "por partes"

Controlar emociones

- Reconozca y comprenda las emociones, las suyas y las de "B"
- Indague acerca de lo que está produciendo las opciones.

Técnicas:

Análisis sistemático

- Cada vez que concluya una sesión, analice ¿qué pasó?, ¿Qué logré?, ¿Qué hizo "B", ¿En qué punto estamos?, ¿Qué debo hacer en la próxima sesión?

Cerrar

- Resuma acuerdos
- No acepte demandas de "última hora"
- Especifique obligaciones de seguimiento
- Explique condiciones que puedan limitar ejecución
- Si no está convencido de que los resultados le son satisfactorios, admita errores, rectifique

NEGOCIACIÓN CARA – CARA ESTILOS

ESTILO	¿EN QUE CONSISTE?	¿OBJETIVOS?	¿EXPRESIONES?
DEMANDAR	* PLANTEAR EXPECTATIVAS, EXIGENCIAS, REQUERIMIENTOS	* DAR A CONOCER A "b" NUESTRAS POSICIONES CON FIRMEZA, PRESIONAR	"YO NECESITO QUE UD...." "PERO ESTO ES NECESARIO QUE UD..."
PERSUADIR	* HACER PROPUESTAS, UTILIZANDO HECHOS, RAZONES, ARGUMENTOS	* TRATAR DE CONVENCER A "B" DE NUESTRA POSICION O DE LO ERRADA DE LA SUYA	"EN SITUACIONES PARECIDAS...." "LAS INVESTIGACIONES INDICAN....." "LE SUGIERO QUE..."
EVALUAR	* EMITIR UN JUICIO POSITIVO O NEGATIVO SOBRE ARGUMENTOS O ACTITUDES DE "b"	* PLANTEARLE A "B" NUESTRA VALORACION SOBRE SU CONDUCTA O PROPUESTA	"ME GUSTARIA QUE UD" "NO ME SATISFACE CUANDO NO ME HABLA CLARO"

NEGOCIACIÓN CARA – CARA ESTILOS

ESTILO	¿EN QUE CONSISTE?	¿OBJETIVO?	¿EXPRESIONES?
EXPLORAR	* HACER PREGUNTAS	* OBTENER INFORMACION SOBRE NECESIDADES, EXPECTATIVAS, ETC.	<p>“Y ¿POR QUE UD CONSIDERA QUE ES ALTO?”</p> <p>“</p> <p>¿POR QUE NO SE PODRIA HACER ASI...?”</p>
ESCUCHAR	* PARAFRASEAR, RESUMIR, PEDIR ACLARACIONES	<p>a) TRANSMITIR A “B” LA SENSACION DE QUE LO ESTAMOS ATENDIENDO Y CON ESTO BUSCAR MAYOR ACERCAMIENTO</p> <p>a) OBTENER MAS INFORMACION</p>	<p>“TAL COMO LO ENTIENDO UD DICE QUE...”</p> <p>“¿ESO SIGNIFICA QUE..</p> <p>“¿ENTONCES SU OPINION ES QUE...?”</p>
INVOLUCRAR	* SOLICITAR PUNTOS DE VISTA, COLABORACION, AYUDA DE “B”	* GENERAR CONFIANZA EN “B”, ATRAERLO, REDUCIR DISTANCIAMIENTO, GENERAR CLIMA COLABORATIVO	<p>“¿COMO UD CREE QUE SEA MEJOR?”</p> <p>“¿UD TIENE OTRA OPCION?”</p> <p>“¿COMO PODRIA SER?”</p>

NEGOCIACIÓN CARA – CARA

ESTILOS

ESTILO	¿EN QUE CONSISTE?	¿OBJETIVO?	¿EXPRESIONES?
INTERCAMBIAR	* OFRECER Y PEDIR ALGO A CAMBIO	* CONTRIBUIR A LLEGAR A UN ACUERDO	“LE PROONGO REDUCIR UN 5% SI UD.. “QUE LE PARECE SI LE DAMOS..... Y UD NOS ENTREGA....”
VISIONAR	* SUGERIR A “B” LO QUE PODRIAN LLEGAR A TENER (SER) DE LLEGAR A UN ACUERDO	* ESTIMULAR A “B” PARA CONCRETAR UN ACUERDO	“SE IMAGINA UD LO QUE TENDRIAMOS EN EL 2000.... “” NE IMAGINO TRABAJANDO JUNTOS DENTRO DE 5 AÑOS
AREAS COMUNES	* IDENTIFICAR ASPECTOS Y SITUACIONES EN LAS QUE AMBAS PARTES TIENEN INTERESES COMUNES	* PROPICIAR ACERCAMIENTO ENTRE LAS PARTES Y FACILITAR UN CLIMA COOPERATIVO	“TENEMOS LOS MISMOS ENEMIGOS “” HABLAMOS EL MISMO IDIOMA”
ELUDIR	* EVITAR EXPRESIONES O SITUACIONES QUE PUEDEN PROPICIAR ENFRENTAMIENTOS INNECESARIOS	* PROPICIAR UN CLIMA POSITIVO EN LA COMUNICACION	“PREFIERO NO TOCAR ESE PUNTO” “ESTO SE SALE DEL TEMA”
ROMPER	* RETIRARSE, TEMPORAL O DEFINITIVAMENTE	* TRANSMITIR A “B” LA FIRMEZA DE NUESTRA POSICION, RECHAZAR SUS POSICIONES, RECLAMAR RECIPROCIDAD	“EN ESTAS CONDICIONES NO ES POSIBLE SEGUIR NEGOCIANDO” “NOS RESULTAN INACEPTABLES ESTAS CONDICIONES”

DETERMINACIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA DE ACUERDO NEGOCIADO (MAAN)

La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar.

Mientras mejor sea su alternativa de acuerdo negociado, mayor será su poder.

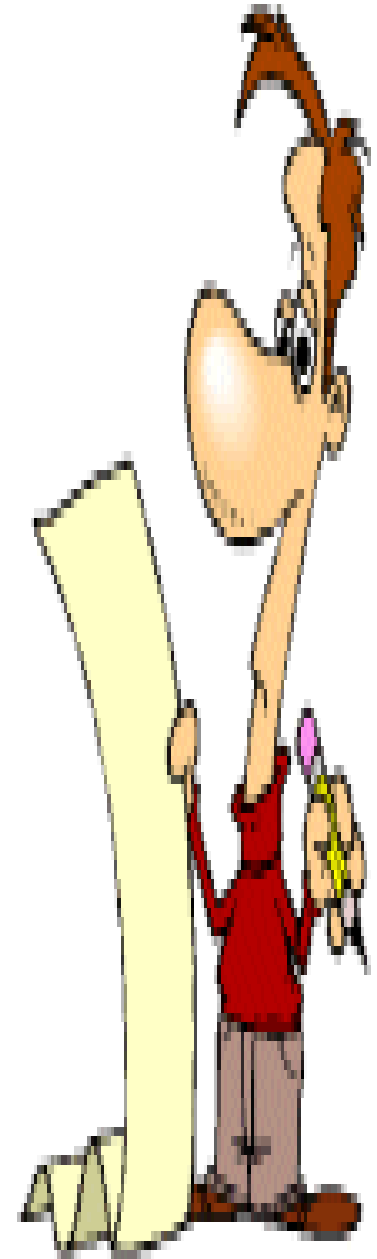
En última instancia, el poder relativo en una negociación está en relación con la dependencia que se tenga de la negociación.

SUGERENCIAS PARA ENCONTRAR POSIBLES MAAN:

1.- INVENTE UNA LISTA de opciones (alternativas) que podría tener, en caso de no llegar a un acuerdo de negociación.

2.- MEJORE ALGUNAS DE LAS IDEAS más prometedoras y trate de convertirlas en acciones prácticas.

3.- SELECCIONE, de forma tentativa, la mejor de estas opciones.





Aviso Importante



La conveniencia de revelar a "B" su MAAN dependerá de la valoración que Ud. haga de la situación, de la actitud que asuma "B", etc., en determinadas oportunidades, convendría que "B" supiera que Ud. tiene otras opciones mejores que las que el ofrece.

MECÁNICA DEL INTERCAMBIO

VENDEDOR		COMPRADOR
80	ÓPTIMO	80
70	ABANDONO	70
60	ABANDONO	60
50	ÓPTIMO	50

Identifique:

- Zona de intercambio
- Zona de posible acuerdo
- Como actúan las 'opciones' en este proceso

DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN



ETAPAS DEL DESARROLLO DE UNA NEGOCIACIÓN

Se pueden identificar las siguientes etapas en una negociación cara-cara:

1. Apertura.
2. Presentación de expectativas.
3. Intercambio.
4. Acercamiento.
5. Cierre.





Este proceso no es lineal. Hay momentos en que se llega a una etapa y, por diferentes razones, se retorna a temas que se trabajaron en etapas anteriores.

Es un proceso en que se avanza y se retrocede, que secuencial.

Con independencia de la complejidad de la negociación y la duración del intercambio, las **tareas principales** que se ejecutan en cada etapa pueden resumirse en lo que se presenta a continuación:





APERTURA

Son las primeras acciones que se realizan. Los objetivos principales a lograr son tres:

- 1. Conocimiento de las partes.**
- 2. Establecimiento de un clima de confianza mutua entre ambas.**
- 3. Precisar las condiciones organizativas y “reglas del juego” que se utilizarán durante el intercambio.**

Las tareas principales que se ejecutan en esta etapa son las siguientes:



TAREA

INPORTANTE

Presentación de cada una de las partes:

Se presentan e identifican las partes, informando sus antecedentes profesionales y comerciales, así como sobre otros asuntos que puedan resultarles de interés mutuo.

TAREA

INPORTANTE

Establecimiento de la agenda: Se discuten los temas que serán debatidos, el orden en que se analizarán, así como algunas otras precisiones que resulten necesarias. Muchas veces, el establecimiento de la agenda constituye el primer aspecto que es objeto de negociación. A “B” puede interesarle un orden que a usted no le parezca conveniente.

TAREA

INPORTANTE

Establecimiento de las “reglas”: Se discuten y acuerdan criterios sobre cómo se realizarán los intercambios, los comportamientos que cada parte desearía esperar de la otra, y otras cuestiones que les interese precisar como pueden ser: horarios, recesos, documentación que se admitirá.

TAREA

INPORTANTE

Precisar aspectos de logística para el intercambio, como local, lugares de receso e intercambio informal, comunicaciones, reproducción de documentos.



PRESENTACIÓN DE EXPECTATIVAS

En esta etapa, cada parte plantea sus expectativas, que generalmente son los “Puntos de Inicio”, que definieron en la etapa de la preparación. En este momento no debe discutirse nada, se trata solo de conocer, en principio, lo que propone cada parte.

Las tareas principales de esta etapa son las siguientes:



TAREA

Presentación de las primeras propuestas.

Aclaraciones y precisiones: Las partes tratan de esclarecer aspectos que no le resulten claros de las propuestas presentadas. Sólo debe limitarse a las preguntas que permitan comprender mejor a qué se refieren las propuestas presentadas. En ese momento, todavía no se expresan criterios, ni valoraciones sobre lo que cada parte informa.

TAREA

Ajustes posibles en la agenda y en las reglas: Al conocerse las expectativas que trae cada parte, es posible que surjan propuestas de modificaciones de lo que se había acordado sobre estos puntos con anterioridad.

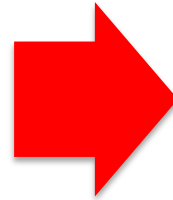


INTERCAMBIO

Esta es la etapa más compleja de todo el proceso, donde se ponen en evidencia las habilidades comunicacionales de cada cual para: fundamentar sus propuestas, preguntar, escuchar, controlar sus emociones y manejar las de la otra parte, entre otras cosas. Las tareas principales que se realizan se pueden resumir en lo que sigue.

TAREAS

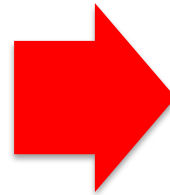
Intercambio de opciones y demandas: Cada parte trata de obtener concesiones de la otra, a cambio de las opciones que tiene previstas y de otras que ha podido identificar en el intercambio. El propósito principal es ir acercando las posiciones de cada parte hacia una solución que resulte mutuamente aceptable.



Realización de reuniones privadas: Muchas veces, el ambiente de formalidad en que se desarrolla el intercambio entre las partes limita las posibilidades de explorar asuntos que se pueden debatir mejor en un ambiente informal (desayunos, almuerzos de trabajo, actividades sociales).

TAREAS

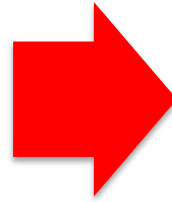
“Lobbies”: Una variante de lo anterior, pero con objetivos precisos, como pueden ser: explorar impresiones entre miembros de la otra parte, aclarar algunas cosas que “no se podían discutir públicamente”, ejercer una influencia sobre temas que nos interesa que lleguen a la mesa de negociaciones con algún nivel de “preparación previa”, entre otras cosas.



Impasses: Son los momentos en los que se detiene la fluidez del intercambio. Una o ambas partes han llegado a un punto en el que, por diferentes razones, no quieren ceder en sus posiciones y se produce un estancamiento en el intercambio. Para superar estos momentos se incrementan las actividades informales, con reuniones privadas, lobbies y participación de miembros de ambas partes en actividades sociales, recreativas y de otro tipo.

TAREA

Conflictos: En toda negociación, siempre hay algún conflicto. La negociación, precisamente, es uno de los instrumentos para enfrentar su solución, mediante el intercambio entre las partes. Cuando el nivel de confrontación se agudiza, el manejo de los conflictos se convierte en un aspecto vital para avanzar. Se acude a las actividades informales, para desplazar el intercambio a un ambiente menos tenso.



En ocasiones, alguna de las partes, o ambas, solicitan la participación de terceros. El objetivo no es, necesariamente, convertir la negociación en un proceso de mediación que, junto con el arbitraje y el litigio, es otra vía para la solución de conflictos.

ACERCAMIENTO



Es la etapa en la que las partes, conscientes de la necesidad de superar los impases y resolver los conflictos que pueden dilatar o frustrar el logro de acuerdos, orientan sus acciones hacia el logro de un acercamiento que propicie concretar acuerdos que resulten aceptables por ambas partes.

Las direcciones principales en las que se trabaja para esto pueden resumirse en lo siguiente:



TAREA

Áreas comunes: Para avanzar en un acercamiento lo primero que deben hacer las partes es centrarse en los intereses comunes, es decir, lo que les puede propiciar a cada una satisfacer necesidades que, por otra vía que no sea la negociación, no podrían lograr o les resultaría más costoso. Para esto, es importante que cada cual se ponga en el lugar del otro, de manera que pueda identificar necesidades y, a partir de esto, generar opciones para satisfacerlas.

TAREA

Nuevas opciones: Para propiciar el acercamiento, las partes utilizan las opciones que pueden haber mantenido de "reserva", u otras nuevas que generaron durante el intercambio. Inclusive, pueden preguntarle a la otra parte cuáles pueden sugerir para satisfacer sus intereses y qué estarían dispuestos a dar a cambio. El papel que juegan las opciones en el intercambio es decisivo.

TAREA

Concesiones: son el instrumento a través del cual las partes intercambian opciones en la negociación cara-cara.

Para propiciar un acercamiento que pueda conducir al logro de acuerdos y concretar los resultados de la negociación, las partes "presionarán" para la obtención de concesiones de la otra parte.

Al mismo tiempo, otorgarán las que le permitan recibir opciones que satisfagan sus intereses.

TAREA

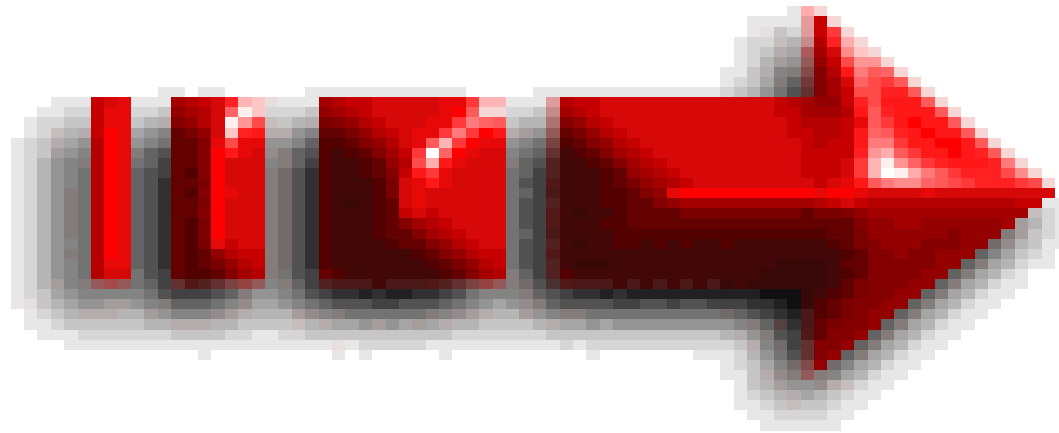
Acuerdos preliminares:

El logro del acercamiento entre las partes se concreta en acuerdos preliminares que permitan la valoración de los resultados de la negociación y, consecuentemente, la aprobación del documento final donde se presentan los compromisos de cada parte.



CIERRE

Es la etapa final, donde se concretan y explicitan los compromisos que asume cada parte. Las tareas principales que deben ejecutarse son las siguientes:



TAREAS

Revisión de acuerdos: Las partes revisan cómo han quedado redactados los resultados del intercambio sostenido y verifican que los acuerdos están expresados en términos que se corresponden con sus intereses y compromisos aceptados.

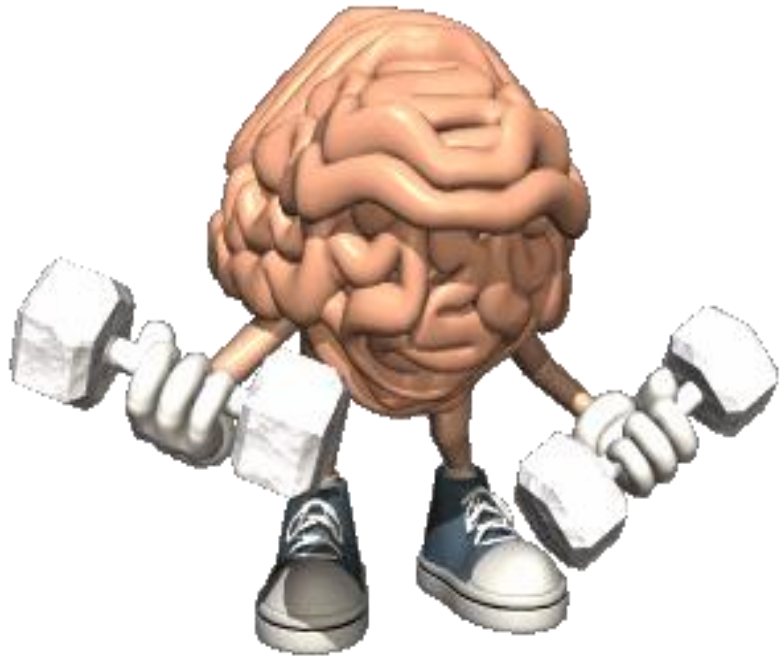
Responsabilidades, fechas e instancias de arbitraje: Se precisan los responsables de cumplir cada acuerdo, las fechas que corresponde así como las instancias u órganos que aceptan las partes, como árbitros, para dirimir cuestiones que puedan presentarse en el proceso de ejecución de los acuerdos.

Seguimiento: En el documento final deben aparecer las acciones y actividades que permitan verificar, con determinada sistematicidad, el cumplimiento de los acuerdos. En muchas ocasiones, este seguimiento posibilita encontrar nuevas oportunidades de negociación entre las partes.

INPORTANTE

Para verificar el nivel de consistencia de los acuerdos adoptados y la satisfacción de ambas partes, se pueden utilizar los **“criterios para evaluar los resultados de una negociación”** que plantean algunos especialistas y que se resumen a continuación.

GENERACIÓN DE OPCIONES



Es el aspecto más creativo en toda negociación y del que depende el éxito, en una medida importante. Es lo que usted lleva a la negociación, o genera en el mismo proceso de intercambio. Lo que diferencia a un negociador profesional del aficionado, o del que no negocia, es la **habilidad del profesional para crear soluciones alternativas**, que ayuden a todas las partes a satisfacer sus necesidades (intereses).

¿Qué puede ofrecer (dar) que le interese a “b”?

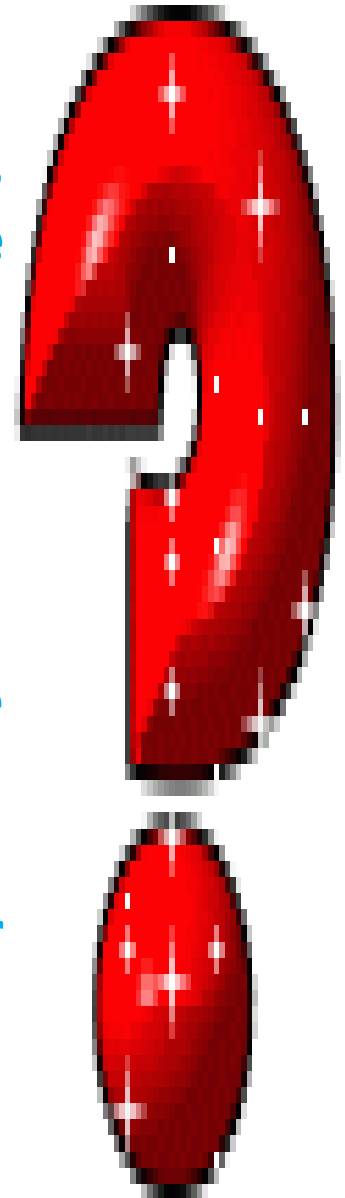
Recomendaciones

Trate de identificar, con la mayor precisión posible, las verdaderas necesidades (intereses) de “B” que usted puede satisfacer en alguna medida.

“Adminístrelas” adecuadamente (en su ofrecimiento).

No se quede nunca sin alternativas (opciones) que ofrecer para intercambiar.

Priorice las cosas que pueden tener un alto valor para “B” y un bajo costo para usted.



Obstáculos que en la mayoría de las negociaciones inhiben la generación abundante de opciones:

JUICIO PREMATURO

No hay nada más perjudicial a la inventiva que un sentido crítico, esperando abalanzarse sobre los inconvenientes de una idea nueva.

Obstáculos que en la mayoría de las negociaciones inhiben la generación abundante de opciones:

BUSCAR UNA RESPUESTA ÚNICA

En la mayoría de las mentes de las personas, generar ideas simplemente no es parte del proceso de negociación. La gente ve su trabajo como “cerrar la brecha” entre posiciones, no el de ensanchar las opciones disponibles.

Obstáculos que en la mayoría de las negociaciones inhiben la generación abundante de opciones:

EL SUPUESTO DE UN "PASTEL FIJO"

- Cada lado ve la situación "para mi o para ti".
- Pensar que el problema de "B", es un problema de "B".
- Para llegar a un acuerdo aceptable son necesarias soluciones que satisfagan a ambas partes.

¿CÓMO GENERAR SOLUCIONES CREATIVAS?

**Amplíe las opciones, en vez
de tratar de buscar la
respuesta única.**

**Busque beneficios para
ambas partes.**

TÉCNICAS PARA LA GENERACIÓN DE OPCIONES

Organice una sesión de trabajo, con los integrantes de su equipo negociador, u otras personas que puedan aportarle ideas, y desarróllela de la siguiente forma:

a) Antes:

- **Defina el propósito**
- **Escoja pocos participantes (5-8)**
- **Seleccione un lugar con un ambiente adecuado**
- **Cree una atmósfera informal**
- **Seleccione un coordinador (facilitador).**

b)Durante:

- **Siente a los participantes “frente” al problema**
- **Esclarezca las “reglas”**
- **Promueva la generación de ideas.**
- **Lleve registro de las ideas a la vista de todos.**

c) Después:

- **Seleccione ideas nuevas, prometedoras**
- **Busque formas para mejorarlas**
- **Fije tiempo para evaluar las ideas y decidir**

COMO HACER CONCESIONES

"No es posible negociar acuerdos sin tener que ceder. Si no se cede nunca, no se está negociando.

Simplemente se está obligando a otras personas a someterse a la voluntad propia".

JANDT

COMO HACER CONCESIONES

"En una negociación, la forma en que usted hace concesiones puede ser más importante que la concesión que hace. Pedir algo a cambio debería constituir una de nuestras reglas fundamentales en la negociación. Sin embargo, es una de las cosas que con frecuencia olvidamos"

KARRAS

EFFECTOS O CONSECUENCIAS

a) Las concesiones pueden:

- Reducir la distancia que separa las posiciones de ambas partes.
- Servir para reclamar (obtener) algo de "B".
- Mejorar nuestra imagen.
- Dar más confianza a "B".
- Acelerar la conclusión de acuerdos.

EFFECTOS O CONSECUENCIAS

b) Pero también pueden:

- **Aumentar las pretensiones de "B".**
- **Hacer pensar a "B" que nuestra "Posición Inicial" era "demasiado alta" (baja).**
- **Ser interpretadas por "B" como expresión de debilidad nuestra.**

EFFECTOS O CONSECUENCIAS

c) ¡Cuidado!, no es verdad que:

- **Siempre son útiles para que las negociaciones se pongan en marcha.**
- **Siempre crean buena voluntad.**
- **Siempre ablandan a "B".**

Concesiones ¿Cómo proceder?

Recomendaciones.

a) Lentamente y disminuyendo.

Si usted está vendiendo, disminuya primero 10, después 5, después 3, así da la impresión de que las concesiones se van "agotando". Trate de llegar al final con una "reserva" de concesiones.

Concesiones ¿Cómo proceder?

b) Pida algo a cambio.

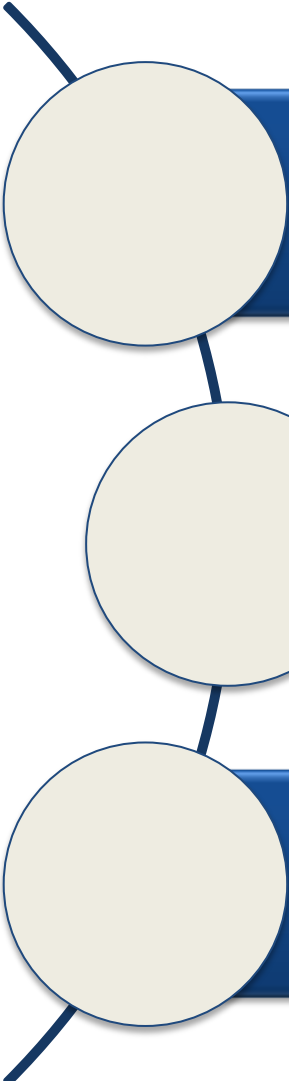
“Puedo bajar el precio por unidad, si usted compra 200 en lugar de 100”. “Aceptamos su solicitud, si el contrato es por dos años, en vez de uno”. Prepárese para esto. Tenga una lista de las cosas que pueda pedir a cambio . Algunos aspectos que puede incluir son: aumentar volumen de compra por parte de “B”; ampliar plazo del contrato; incorporar otras cosas; términos más convenientes; condiciones de entrega; revisión de especificaciones.

Concesiones ¿Cómo proceder?

c) Cuidado con los finales.

“B” puede decirle, en los momentos finales, “hemos hecho una buena negociación, sólo faltaría que usted rebajara un 1%, sólo un 1%”. No se deje impresionar (ni presionar) en los finales.

OTRAS RECOMENDACIONES

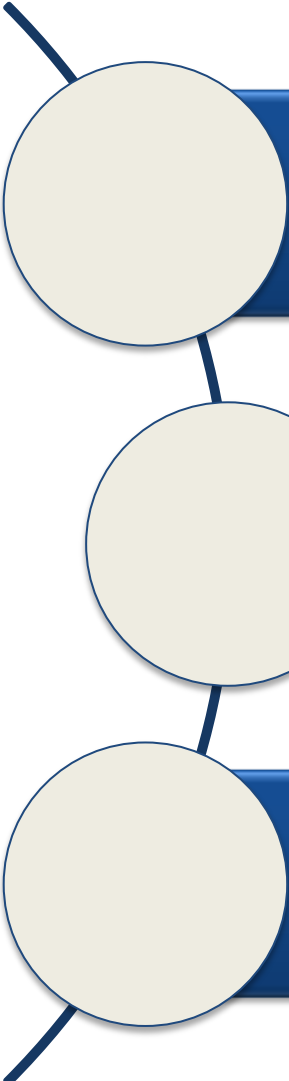


Trate de no hacer la primera concesión. Resérvelas lo más posible. El valor de las concesiones aumenta con el tiempo.

Evite incluir concesiones en su oferta inicial.

Cuidado con las “contrapartidas”. Una concesión de “B” no necesariamente lo obliga a hacer usted otra.

OTRAS RECOMENDACIONES



“Lleve la cuenta” de las concesiones que usted hace y de las que hace “B”, podría convenirle recordarlas (o callarse), en un momento determinado.

Cuando hable de números, no se exprese en rangos: “entre 2500 y 3000”, estaría dando a entender que está dispuesto a recibir 2500.

Si, antes de concluir la negociación, siente que hizo una concesión que no debía, no dude en revocarla. Es preferible pasar el mal rato en ese momento, que lamentarse después.

Cómo hacer ver a “b” que usted ha llegado al límite de sus concesiones

- Dígaselo explícitamente.
- Hágale saber que un acuerdo que conlleve más concesiones, no tiene sentido para usted.
- Demuéstrele que es mejor para él lo que usted propone (sin hacer más ninguna concesión) que no llegar a un acuerdo.
- Muéstrela que usted ha perdido interés en las conversaciones, demuestre aburrimiento, empiece a repetir frases.

TRAMPAS (TRUCOS) EN LAS NEGOCIACIONES

“Existen muchas tácticas y trucos que la gente puede usar para aprovecharse de usted. Van desde las mentiras y la violencia psicológica, hasta varias formas de presión.

Pueden ser ilegales, no éticas, o simplemente desagradables.

Aprenda a reconocer los trucos que indican engaños, los que pretenden hacerlo sentirse incómodo, y los que atrincheran a la otra parte en su posición.

FISHER

Las tácticas engañosas pueden dividirse en tres categorías:



Engaño deliberado

Información falsa autoridad ambigua
Intenciones dudosas



“Guerra psicológica”

Situaciones tensas ataques personales.
El Juego del “Bueno” y el “Malo” amenazas.



Presiones

Negativa a negociar exigencias exageradas.
Exigencias crecientes atrincheramiento.
Socio inconvencible demoras premeditadas.
Tómelo o déjelo.

CRITERIOS



Debe producir un acuerdo sensato.

Satisfacer intereses legítimos de las partes.

Resolver el conflicto en forma justa.

Ser duradero y considerar los intereses de la comunidad.



Debe ser eficiente alcanzado en tiempo razonable.



Debe mejorar, o cuando menos no dañar, las relaciones entre las partes.

Distribución justa de beneficios.

Distribución justa de riesgos.

Incentivos para su cumplimiento.

Sanciones por incumplimientos.

¿CÓMO SE COMPARA CON SU MAAN?

Es decir, que otra(s) alternativa(s) usted tendría de no firmarse el acuerdo y ¿cómo se compara(n) con el resultado obtenido?.