

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

EL CÓMO

Unidad No. II
El Proceso de Negociación

Unidad 2. El proceso de negociación.

- ▶ **Reconocer en la negociación en equipo, los roles o papeles del negociador.**
- ▶ **Comprender la estructura del proceso de negociación.**
- ▶ **Establecer las diferencias entre el negociador individual y la negociación en equipo.**
- ▶ **Establecer ventajas y desventajas en la negociación en equipo.**
- ▶ **Comprender los modos de negociación, sus deferencias.**
- ▶ **Aplicar el modo competitivo, estrategias y tácticas.**
- ▶ **Aplicar el modo colaborativo, estrategias y tácticas**

Preparación de la Negociación.

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

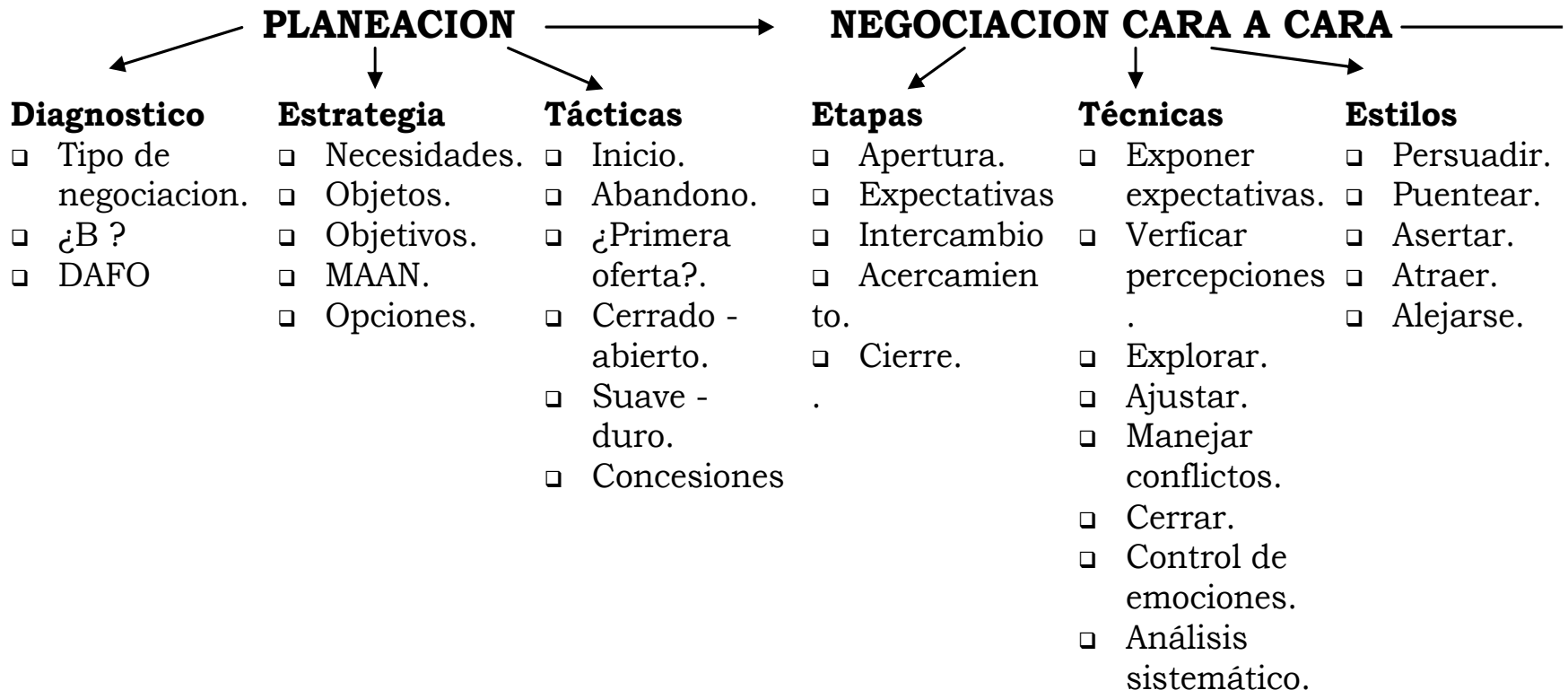
Nuñez Partido

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.

Nuñez Partido

EL PROCESO DE NEGOCIACION



Técnicas de Negociación



Objetivos de la Negociación.

A través de la Negociación, las partes implicadas en el proceso tratan de llegar a un acuerdo a través del que esperan ver cumplidas sus expectativas.

De ahí que antes de la entrevista sea conveniente que cada parte se plantee las siguientes cuestiones:

- Lo que quiere obtenerse mediante la Negociación: Es importante fijar objetivos, que, realmente se puedan conseguir.

- El mínimo que tiene que conseguirse con la Negociación.

- Lo que puede ocurrir si No se llega a un acuerdo. Por eso hay que pensar las posibles alternativas que se pueden plantear, en el caso de que la otra parte No esté de acuerdo con la Negociación.

La planificación de la Negociación.

Consiste en el establecimiento de estrategias para alcanzar los fines.

Para ello es necesario que tengamos información sobre la persona o la empresa con la que vamos a negociar.

Algunas consideraciones que debemos tener en cuenta son:

- Utilizar la empatía.
- Tratar de conocer mejor a la otra parte.
- Seleccionar las preguntas adecuadas.
- Buscar toda la información posible acerca del cliente.

NIVELES EN LA GERENCIA DE NEGOCIACIÓN.

1. Nivel Estratégico.

- **¿Vale la pena negociar?**
- **¿Existen otras opciones para obtener lo que deseamos?**
- **¿Qué necesitamos, qué podemos pedir, qué podemos recibir?**
- **¿Qué puede necesitar B?**
- **¿Cuándo negociar?**
- **¿Con quien negociar?**
- **¿Si hay varias posibilidades, en que orden?**

1. Nivel táctico.

- **¿Qué cosas negociamos?**
- **¿En qué orden?**
- **¿Cómo negociar?**
- **¿Tácticas?**
- **¿Técnicas?**
- **¿Estilos?**
- **¿Conductas?**

Roles en las Negociaciones en Grupo

Conductor (Líder).

Asume la responsabilidad del equipo durante la negociación. Es el que abre la sesión de negociación, habla y da la palabra a los integrantes de su grupo; detecta y señala los obstáculos; cierra la sesión de negociación e informa a los Jefes superiores.



Sintetizador.

Se encarga de ir resumiendo los temas y posibles puntos de acuerdo, formula preguntas, hace aclaraciones, gana tiempo en la negociación a favor de su grupo. Aclara las propuestas. Es un auxiliar del conductor (Registradores).



Observador.

Su labor durante la negociación consiste en escuchar, registrar señales, captar sutilezas y matices, "leer" el Ambiente general y analizar las reacciones, la preparación y las relaciones entre los miembros de la contraparte.



Emergente.

Puede preverse o surgir en la negociación.

Expresa una opinión o preocupación como propia pero que en todo momento se corresponde con los intereses del grupo negociador y con los objetivos de la negociación.

Ej: Experto en algún tema técnico, representante de Finanzas.



Chivo expiatorio.

Es un emergente al que se le asignan determinados aspectos negativos en la negociación.

Esto le crea una imagen desfavorable con la contraparte y con frecuencia es eliminado del grupo negociador una vez cumplido su rol.



Negociación en Equipo

Ventajas

- Mayor Información y Amplitud de Criterios.
- Representatividad.
- Mayor Seguridad.
- Apoyo Mental y Psicológico.

Desventajas

- Peligro de Desacuerdos Internos.
- La contraparte puede intentar dividirlos.
- Pausas Necesarias para deliberaciones.
- Pueden no sentirse cómodo con el rol que desempeñan.

Roles en la Negociación con Terceros

**Roles que se pueden
asumir en una
Negociación con
terceros.**

Mediador:

Es NEUTRAL y facilita la solución en una negociación, recurriendo al razonamiento y al convencimiento, sugiriendo alternativas.

Se recomienda cuando:

- 1. Las partes en conflicto deben tener motivos para negociar.**
- 2. El mediador debe ser percibido como alguien neutral.**



Arbitro:

Tiene AUTORIDAD para dictar un acuerdo.

El arbitraje puede ser voluntario (solicitado) u Obligatorio (impuesto a las partes por contrato).

Siempre produce un arreglo, aunque se corre el riesgo de que no sea bien aceptado por alguna de las partes.



Conciliador:

Se tiene **CONFIANZA** y se cree
Que ofrece un vinculo de
comunicación informal entre el
negociador y el opositor para
convencer y llegar a acuerdos.

Se **diferencia** del Mediador en
que se requiere mas
conocimiento del tema que se
negocia y no siempre es
neutral.



Consultor:

HÁBIL E IMPARCIAL que intenta facilitar la solución creativa de problemas por medio de la comunicación y el análisis, con la ayuda de su conocimiento sobre **MANEJO DE CONFLICTOS.**

En lugar de proponer soluciones específicas, intenta ayudar a que las partes se comprendan entre si y trabajen conjuntamente.



TÁCTICA Y ESTRATEGIA

·
Mi táctica es

mirarte

aprender como sos

quererte como sos

·

[...]

·

mi táctica es

quedarme en tu recuerdo

no sé cómo ni sé

con qué pretexto

pero quedarme en vos

[...]

mi estrategia es

en cambio

más profunda y más

simple

mi estrategia es

que un día cualquiera

no sé cómo ni sé

con qué pretexto

por fin me necesites



Mario Benedetti

MODOS DE NEGOCIACIÓN

En diferentes materiales especializados, a esta clasificación también se le llama:

- "tipos",**
- "estrategias",**
- "estilos", o**
- "modos ó métodos" de negociación.**

Modos ó Estrategias de negociación

**1. Modo Competitivo ó
distributiva.**

(GANAR – PERDER)

**2. Modo Colaborativo –
Cooperativo ó
integrativa**

(GANAR – GANAR)



La **Estrategia** es el conjunto de acciones que se van a llevar a cabo durante la negociación para alcanzar los objetivos fijados.

Es el **QUÉ** se hará, es decir, un plan de acción donde se van a utilizar un conjunto de tácticas.

1. Modo o Estrategia de Negociación Competitiva o Distributiva.



Los negociadores se centran en sus objetivos (posiciones), sin considerar los de la contraparte, y la negociación transcurre como una lucha.

**Muchas veces las circunstancias imponen el:
Modo Competitivo.**

Objetivo: Maximizar los resultados propios.

**“ El dilema de este Negociador es:
Reclamar para obtener mas valor.**

Ejemplo: un comercio mayorista que le vende a un minorista que le intenta comprar a un precio aceptable, pero como sus productos son exclusivos, se aprovecha de esa exclusividad para no rebajar tanto el precio y que el minorista acabe comprando a un precio superior.

1.1 Negociación Competitiva - Estrategias

A photograph of two business people shaking hands in a firm grip. The background is a blue sky with a city skyline. The text "Negociación Efectiva" is overlaid in white. In the bottom right corner, there is a logo for "TEM" with a red and blue icon and the text "TEM" in blue.

Negociación Efectiva

 TEM

**1. Empezar pidiendo mucho (si es un vendedor) o muy poco (si es un comprador).
Persigue: reducir las expectativas de la otra parte, presionar para obtener concesiones, imponer las “reglas del juego” a su favor.**



2. Presión de tiempo.

Utilizar los “plazos irrevocables” y, Cuando han obtenido lo Que esperaban, transmitir el mensaje de que: “seguir negociando implicará mayores costos”.



3. Utilizar

“prominencias”.

Fundamentar las posiciones con elementos como: principios, valores, nacionalismos, políticas de la empresa, etc. que no pueden “violarse”, ni modificarse.



4. Aparecer firmes

Asumir una imagen de fuerza, de poder.

Reclamar concesiones de la otra parte, como algo justificado; eludir las suyas, o concederlas como algo excepcional.



**5. Reclamar la
intervención de un
tercero (árbitro)**

**Utilizar esto como
chantaje, o amenaza,
como demostración de la
seguridad en la “justeza”
de su posición**



1.2 (Comportamientos / Acciones)



1. Alardear: (bluff).
Transmitir una imagen
De poder, de
potencialidades
de negocios futuros,
Que estimulen a la
contraparte a
Concretar la
negociación, con
alguien que “promete”.



2. El silencio.

Muchas veces, la forma más efectiva de transmitir la no aceptación de una Propuesta es quedarse callado.

Cuando se le pregunta ¿por qué?, responde: "Porque estoy esperando Una Propuesta mas convincente".



3. Autoridad limitada.
Cuando se plantea un intercambio o llegar a un acuerdo que implica ceder en algo, se plantea:

“No podemos decidir, ni comprometernos sobre esto, mi autoridad está limitada a...”



4. Ultima Oferta: "Tómalo o Déjalos". Cuando se plantea que la oferta realizada es la ultima y en caso contrario no hay negociación.

5. El "Mordisco". Cuando se van reclamando pequeñas concesiones; al inicio, una reducción del 3% en el precio; más adelante, otro 2%.

Si Ud. no lleva la cuenta, al final, puede sorprenderse con una reducción significativa que Ud. no tenía previsto conceder.

6. El Bueno y el Malo:

(negociaciones en grupo)

Se parte de la posición intransigente del negociador principal de un grupo que es el hombre malo para que uno de sus integrantes se acerque a la contraparte como el hombre bueno buscando información y tratando de conocer en que medida existen "debilidades" en el equipo contrario.

7. Cambiar los negociadores.

Cuando Ud. piensa que está a punto de llegar a un acuerdo, con resultados aceptables, le informan que se ha tenido que cambiar de negociador.

El **"nuevo"** no **"comprende"** algunas de las cosas que se han debatido y cuestiona las Concesiones que se hicieron.

Tiene **dos propósitos:**

uno, tratar de desestabilizarlo y que Ud. sienta impaciencia por concluir el asunto y;
dos, eliminar concesiones que ya se hubieran hecho y, que **"B"** no considera favorables.

2. Modelo de Negociación - Colaborativo (Ganar – Ganar)



Cuando se trabaja por satisfacer los intereses de ambas partes por "crear valor" en el proceso de negociación.

**"El dilema del negociador es:
Trabajar para crear mas valor en el proceso de negociación.**

Objetivo:

Satisfacer los intereses de ambas partes.

El objetivo de la estrategia colaborativa
es encontrar fórmulas que tengan en
cuenta los intereses de ambas partes, y
llegar a una solución que sea aceptable
para todos.

Lo ideal es que las dos o más partes
salgan muy beneficiadas.

Ejemplo: se está negociando el plazo de pago de una venta, el cliente no puede pagar al contado y el proveedor no puede aplazarlo mucho tiempo; llegan al acuerdo de hacer el pago a los 30 días, así al cliente le da tiempo de reunir ese dinero y el proveedor no se ve tan apurado con sus obligaciones.

Obstáculos para el Modo Colaborativo

- **La historia pasada de relaciones entre las partes.**
- **Prejuicios, percepciones diferentes sobre cómo ver las cosas.**
- **Naturaleza entrelazada de resultados competitivos y colaborativos.**

Modo Colaborativo

Estrategias:

- **Centrarse más en intereses comunes que en las diferencias.**
- **Separar las personas de los problemas.**
- **Diferenciar necesidades (intereses) de posiciones.**
- **Aumentar el "pastel".**
- **Crear opciones de beneficio mutuo.**

TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN.

Las Tácticas son el **CÓMO** se realizará, es decir, son aquellas maniobras enfocadas a corto plazo para alcanzar las metas.

Son opciones dentro de una **estrategia**.

- . **Las tácticas de desarrollo:** son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte y no tienen por qué afectar a la relación entre las partes.

Ejemplos de Tácticas de Desarrollo:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante.**
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.**
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.**
- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.**

Las tácticas de presión:

Tratan de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario.

Se recomienda ser muy prudente en su uso, pues usarlas en modo contundente, podría deteriorar nuestras relaciones con la otra parte.

Ejemplos de tácticas de Presión:

- **Desgaste:** Aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda. “Es lo máximo que puedo ceder...”.
- **Ataque:** Atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incomoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente. “Por esas condiciones no te compro, y ya me encargaré que tus demás clientes tampoco te compren...”.

Tácticas engañosas: Dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo, es decir, engañar al oponente. “Si hablo con mi superior puede que te dé mayor crédito...”.

- **Ultimátum:** Presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente. "O lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido"...

Tácticas

- Separe las personas del problema.
- Separe las posiciones de los intereses.
- Cree opciones para beneficio mutuo.
- Busque criterios o normas apropiadas.



Separe las personas del problema.

- **Sea fuerte con el problema, suave con la persona.**
- **Póngase en el lugar del otro.**
- **Trate de crear una relación de trabajo.**
- **Discuta las diferencias en la percepción.**
- **Escuche más que hable.**
- **Involúcrelos a ellos.**

Separe las posiciones de los intereses.

- **Identifique los intereses preguntando: ¿Por qué?.**
- **Busque interese múltiples.**
- **Haga explícitos los intereses.**
- **Sea específico pero flexible.**

Cree opciones para beneficio mutuo.

- **Evite un juicio prematuro.**
- **No busque una solución fija.**
- **No asuma un pastel fijo.**
- **Genere una variedad de opciones.**
- **Indague por el beneficio mutuo.**
- **Vincule las diferencias en intereses.**

Busque criterios o normas apropiadas.

- **Insista en el uso de estándares independientes.**
- **No decida sobre la base del poder o la voluntad.**
- **Formule los problemas como una búsqueda conjunta de criterios apropiados.**
- **Sea abierto a la razón.**

Lecciones de la negociación colaborativa

- 1. Son preferibles cuando interesan las relaciones y un clima de confianza.**
- 2. Requiere trabajo y prepararse.**
- 3. Demanda generación de alternativas.**
- 4. Exige interesarse por los resultados de ambas partes.**
- 5. Importante que las partes queden satisfechas.**
- 6. La dirección del proceso es responsabilidad de todos.**

Conclusión

Ninguna negociación es "puramente competitiva o colaborativa".

Dos factores que influyen en la adopción de uno u otro modo son:

- 1. Necesidad de preservar las mejores relaciones.**
- 2. Posibilidad de futuras negociaciones.**

Características de las Negociaciones Competitivas y Colaborativas.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS

- Los participantes son adversarios.
- El objetivo es la victoria.
- Se desconfía en el otro.
- Se insiste en la posición.
- Se contrarrestan argumentos.
- Se amenaza.
- No se muestra el límite inferior.
- Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.
- Se intentan sacar los mayores beneficios.

NEGOCIACIONES COLABORATIVAS

- Los participantes son "amistosos".
- El objetivo es el acuerdo.
- Se "confía" en el otro.
- Se insiste en el acuerdo.
- Se informa.
- Se ofrece.
- Se muestra el límite inferior.
- Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
- Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

3.1. Negociaciones Competitivas vs. Negociaciones Colaborativas.