

Negociaciones Productivas

Sesión 1 / 2

2012

Objetivos. Al finalizar este curso, tú podrás:



- Lograr acuerdos de negociación que satisfagan intereses mutuos
- Generar beneficios para clientes y proveedores, desarrollando relaciones sólidas y de confianza con clientes y proveedores
- Establecer alianzas que mejoren la capacidad de tu empresa para incrementar las utilidades

1

Para cubrir nuestro objetivo, a lo largo de este módulo responderemos las siguientes preguntas:



- ¿Qué estilos de negociación existen y cuál es el más efectivo?
- ¿Cómo se debe preparar una negociación de forma racional?
- ¿Con qué elementos no racionales debo de tener cuidado al negociar?
- ¿Cuáles son los principales problemas que se dan en una negociación?

2

La negociación es un proceso cotidiano, que puede ser muy sencillo o complejo, dependiendo de la naturaleza del problema.



- ¿Quién ayuda a los hijos con la tarea?
- ¿Dónde pasaremos las próximas vacaciones?
- Solicitar un incremento salarial.
- Pedir vacaciones para la próxima semana.
- Generar un acuerdo de paz en medio oriente.
- Negociar un Tratado de Libre Comercio.

3

Podemos distinguir entre dos tipos de negociación: una estructurada que implica un proceso largo y formal, y otra táctica que se presenta en situaciones del día a día.



La negociación estructurada se basa en herramientas de análisis formales dentro de un proceso complejo.

Estructurada

Características	Ejemplos
<ul style="list-style-type: none"> Proceso largo y con muchas etapas de validación. Requiere preparación exhaustiva y calculada del tema. Tiene márgenes de operación flexibles. Utiliza diagramas de toma de decisiones y alternativas (Modelos de decisiones, MAAN). 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato colectivo de trabajo. Compra-venta de una empresa. Negociación de un Tratado de Libre Comercio.

La negociación táctica se enfoca en solucionar situaciones que se presentan en el día a día.

Táctica

Características	Ejemplos
<ul style="list-style-type: none"> Proceso enfocado a solucionar eventos y situaciones cotidianas de forma ágil y rápida Requiere un estudio previo de un <i>script</i> con soluciones puntuales para situaciones típicas El <i>script</i> es poco flexible y con rangos de operación reducidos 	<ul style="list-style-type: none"> Compra-venta de un automóvil Evitar una demanda del sindicato por el despido de un empleado Cerrar precios y facilidades de pago con un proveedor.

En este módulo, les enseñaremos las herramientas que utilizan los negociadores profesionales aplicadas a entornos de negociación táctica.



Herramientas que utilizan los negociadores profesionales



Negociación táctica

7

El conflicto al que se enfrentan los negociadores entre privilegiar los resultados o mantener la relación, se conoce como El Dilema del Negociador.



El Dilema del Negociador

8

Frecuentemente, nos enfrentamos al dilema de escoger entre dos modelos típicos de negociación, ser "duros" e imponer nuestro punto de vista...

NEGOCIADOR "DURO"




SE ASUME QUE	La negociación es una batalla en la que se debe aplastar a la contraparte.
OBJETIVO	Obtener resultados aún a costa de la relación.
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Intimidación • Imposición
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Usar la fuerza para intimidar. • Ser agresivo.
RESULTADOS	Da resultados a muy corto plazo pero daña la relación con la otra parte.

9

...o bien, ser "suaves" e intentar llegar a una solución "amigable".

NEGOCIADOR "SUAVE"

SE ASUME QUE	La negociación es una batalla donde claramente tengo desventajas
OBJETIVO	Mantener la relación a costa de los resultados
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> Evitar conflictos. Ceder
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> Hacer concesiones. Dejarse intimidar.
RESULTADOS	Pocos resultados y una tendencia a ser explotado.




10

Existe una alternativa mejor, un modelo de negociación desarrollado en Harvard, el cual tiene un enfoque "duro" en el problema y "suave" en la persona.

NEGOCIACIÓN BASADA EN PRINCIPIOS

SE ASUME QUE	La negociación es un rompecabezas que tiene que ser resuelto
OBJETIVO	Obtener lo mejor para ambas partes y mantener una relación de calidad.
ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración Hacer grande el pastel antes de dividirlo
ACCIONES	"Duro" con el problema, pero "suave" y respetuoso con las personas
RESULTADOS	Crea valor significativamente para ambas partes




Video: <http://www.youtube.com/watch?v=e66ml7t8G0g>

11

Principales mensajes de esta sección...

- Todos somos negociadores.
- En el módulo aprenderemos las herramientas de negociadores profesionales aplicadas a un entorno de negociación táctica.
- El enfoque que usaremos es la negociación basada en principios que consiste en ser "duro" con el problema y "suave" con las personas.

¿Hay alguna pregunta?



12

ice INSTITUTO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES

Para cubrir nuestro objetivo, a lo largo de este módulo responderemos las siguientes preguntas:




¿Qué estilos de negociación existen y cuál es el más efectivo?



¿Cómo se debe preparar una negociación de forma racional?



¿Con qué elementos no racionales debo de tener cuidado al negociar?



¿Cuáles son los principales problemas que se dan en una negociación?

13

ice INSTITUTO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES

Siempre se debe tener en mente que es mejor negociar sobre los intereses que sobre las posiciones.



Recuerda que detrás de posiciones aparentemente opuestas, puede haber intereses en común.

14

ice INSTITUTO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES

Para lograr detectar de forma eficiente esta diferencia en intereses, se debe pasar por un proceso de tres etapas:

Tú

- Tu objetivo
- Tus intereses y prioridades
- Tus alternativas, y MAAN

**Tu
contraparte**

- Sus intereses y prioridades
- Matriz de ganancias y pérdidas
- Script de negociación

Posibles puntos de acuerdo

- Zona de Posible Acuerdo
- Logrolling

15

El primer paso para lograr una negociación basada en intereses y no en posiciones es tener claro lo que tú quieres obtener de la negociación.



¿Cuál es tu objetivo?



¿Cuáles son tus intereses y cómo los priorizarías?



¿Cuáles son tus alternativas y tu MAAN (BATNA)?

Primero que nada, debes de tener muy claro a qué es a lo que quieres llegar con la negociación.



"Si tienes claro tu objetivo, sabrás reconocer una victoria"

El segundo paso es detectar tus intereses y definir tus prioridades.



De tus intereses ¿Cuál es el que más valoras?

El tercer paso es analizar tus alternativas y detectar cuál de ellas es la mejor o tu MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)



PLAN B

Tu MAAN es tu "plan B" en caso de que no se logre llegar a un acuerdo en la negociación.

"El verdadero poder no es la riqueza, ni los amigos, ni la fuerza militar, sino qué tan atractivo es para cada parte el hecho de no llegar a un acuerdo"

Definir tu MAAN puede traer grandes beneficios ya que te hace consciente de cuáles son tus opciones en caso de no llegar a un acuerdo.

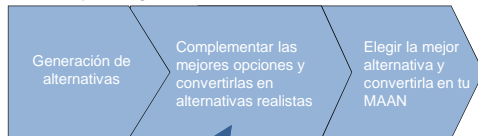


Beneficios de conocer tu MAAN

- Incrementa tu poder de negociación al saber exactamente qué harás si no se llega a un acuerdo.
- Te protege de aceptar un acuerdo que debes de rechazar y de rechazar un acuerdo que debes aceptar.
- Te ayuda a sacar lo mejor de los activos que tienes.
- Te da confianza adicional.

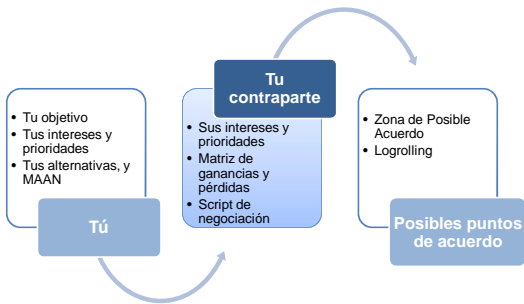
El proceso para definir tu MAAN es sencillo y consta de tres pasos:

Proceso para elegir tu MAAN



Mientras más realistas sean, más aumenta tu poder de negociación

Para lograr detectar de forma eficiente esta diferencia en intereses, se debe pasar por un proceso de tres etapas:



Una vez teniendo claro tu objetivo, tus intereses y tu MAAN, debes analizar a profundidad a tu contraparte.

Su forma de ser

- Su estilo para negociar
- Sus fortalezas
- Su experiencia
- Sus hábitos y costumbres



Su situación

- Sus competidores
- Su situación financiera
- El tiempo, esfuerzo y recursos que ha invertido a este caso

La pregunta más poderosa que puedes hacer para descubrir los intereses de tu contraparte es ¿por qué?



- Por lo general, en el análisis de la postura de la contraparte, tendemos a quedarnos únicamente en los síntomas.
- El primer nivel al que se llega al preguntar ¿por qué?, es al de las causas aparentes de la posición del otro.
- Si se sigue cuestionando ¿por qué?, se puede llegar a las causas raíz y entender los intereses que hay detrás de una posición.

Una herramienta muy útil es la matriz de ganancias y pérdidas desarrollada por John Nash a través de la teoría de juegos, lo cual le valió el Premio Nobel.



"A Beautiful Mind"

- Usa modelos matemáticos de ganancias y pérdidas de los distintos "jugadores" para identificar las acciones esperadas de cada uno
- Se asume que los jugadores son "racionales" y que siempre actúan de manera que maximicen su beneficio.

Mediante su teoría en el "Dilema del Prisionero", podemos ver un caso de negociación.



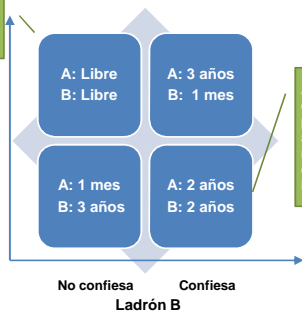
La policía detiene a dos criminales por haber cometido un delito. Ante la falta de evidencia, deciden negociar con ellos la confesión por parte de alguno:

1. Si confiesas tu culpabilidad y delatas a tu compañero, te encerramos por 1 mes.
2. Si decides no confesar, pero tu compañero te delata (lo cual es muy probable), entonces permanecerás encerrado por 3 años.

En este caso, se llega a un equilibrio estable favorable a la policía pero no para los ladrones.

Sin elementos de confesión la policía no puede encarcelar a ninguno de los dos

No confiesa
Ladrón A
Confiesa



Al confesar los dos ladrones, la policía tuvo los argumentos necesarios para encerrar a ambos ladrones

También podemos aplicar la matriz para casos cotidianos de negociación, como por ejemplo con clientes y proveedores.

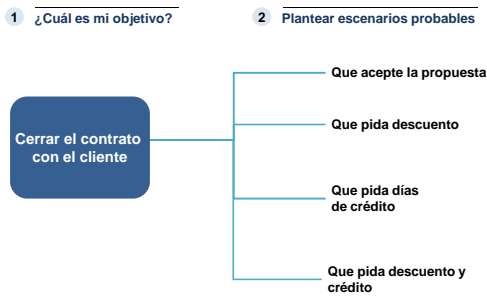
Caso: Negociando con un cliente

		Descuento del 10%	Crédito de 30 días
Ni descuento ni crédito	\$100,000	↓	↓
Descuento del 10%	→	\$90,000	\$85,000
Crédito de 30 días	→	\$85,000	\$95,000

Si te cuesta 5% financiar tu operación

28

Otra herramienta muy útil es crear un árbol de decisión que después servirá como un "script" de negociación.



Antes de tomar una decisión, es importante considerar hipótesis e incertidumbres.



Sin embargo, la mejor forma de llegar a un acuerdo benéfico para ambas partes, es lograr detectar la diferencia de intereses.



Dos niños quieren una naranja...

¿Cómo deben dividirla?

Revelar tus intereses y preguntar los intereses de los demás te garantiza encontrar una mejor solución

¡Vive la différence!

Llenar el siguiente formato, te permitirá analizar tu parte, tu contraparte y los intereses en conjunto, para alcanzar tu objetivo de encontrar la Zona de Posible Acuerdo.

Situación	
Tu	Tu contraparte
Posición	Posición
Intereses	Intereses
Zona de posible acuerdo (ZOPA)	
Alternativa (MAAN)	

Si partimos de las posiciones de ambas partes, vemos que es imposible llegar a un acuerdo.

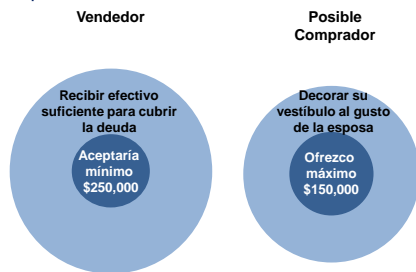
Vendedor

Posible Comprador

Aceptaría mínimo \$250,000

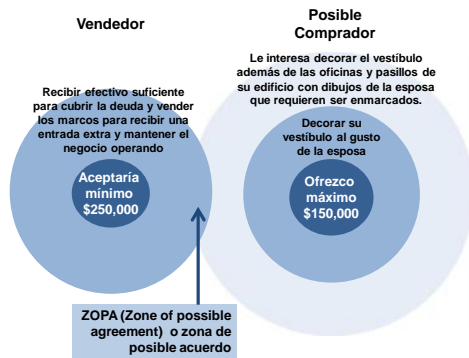
Ofrezco máximo \$150,000

Si empezamos a profundizar en los intereses de cada uno, los márgenes de negociación se empiezan a ampliar...



37

Hasta que llegamos a un punto en donde las partes se tocan en una ZOPA (zona de posible acuerdo).



38

Preguntas frecuentes. ¿Cómo puedo aumentar mi poder al negociar?



- Conoce tu MAAN y utilízala de forma inteligente
- Prepara una agenda donde aclares los temas que se van a tratar y aquellos que no piensas discutir
- No te apresures a dar argumentos. Haz preguntas y luego calla. El silencio es un arma poderosa. Escucha activamente.
- Si tu contraparte es claramente más fuerte en algún aspecto, trata de fortalecerlo en otro para equilibrar

39

Preguntas frecuentes. ¿Cómo facilito el cierre de un acuerdo?



- Ofrece algo que has detectado que es muy valioso para tu contraparte y que para ti no significa un gran sacrificio.
- Utiliza la técnica del "Cherry on the top of the cake". Mantén una concesión bajo la manga para ofrecerla en el momento en que sientas cerca el cierre del acuerdo
- Trae a la negociación un borrador de un documento con espacios en blanco donde vayan plasmando los acuerdos de la negociación
- No te apresures, ni presiones al otro. Dale el tiempo necesario para pensar
- Sé flexible y mantente relajado. Inspira confianza a tu contraparte.

40

Principales mensajes de esta sección...

- Negociar basados en intereses más que en posiciones abre zonas de posible acuerdo.
- Primero debes analizar tus objetivos, intereses y MAAN.
- Después debes analizar los intereses de tu contraparte.
- Dos herramientas útiles son la matriz de ganancias y pérdidas y los árboles de decisión.

¿Hay alguna pregunta?



41
