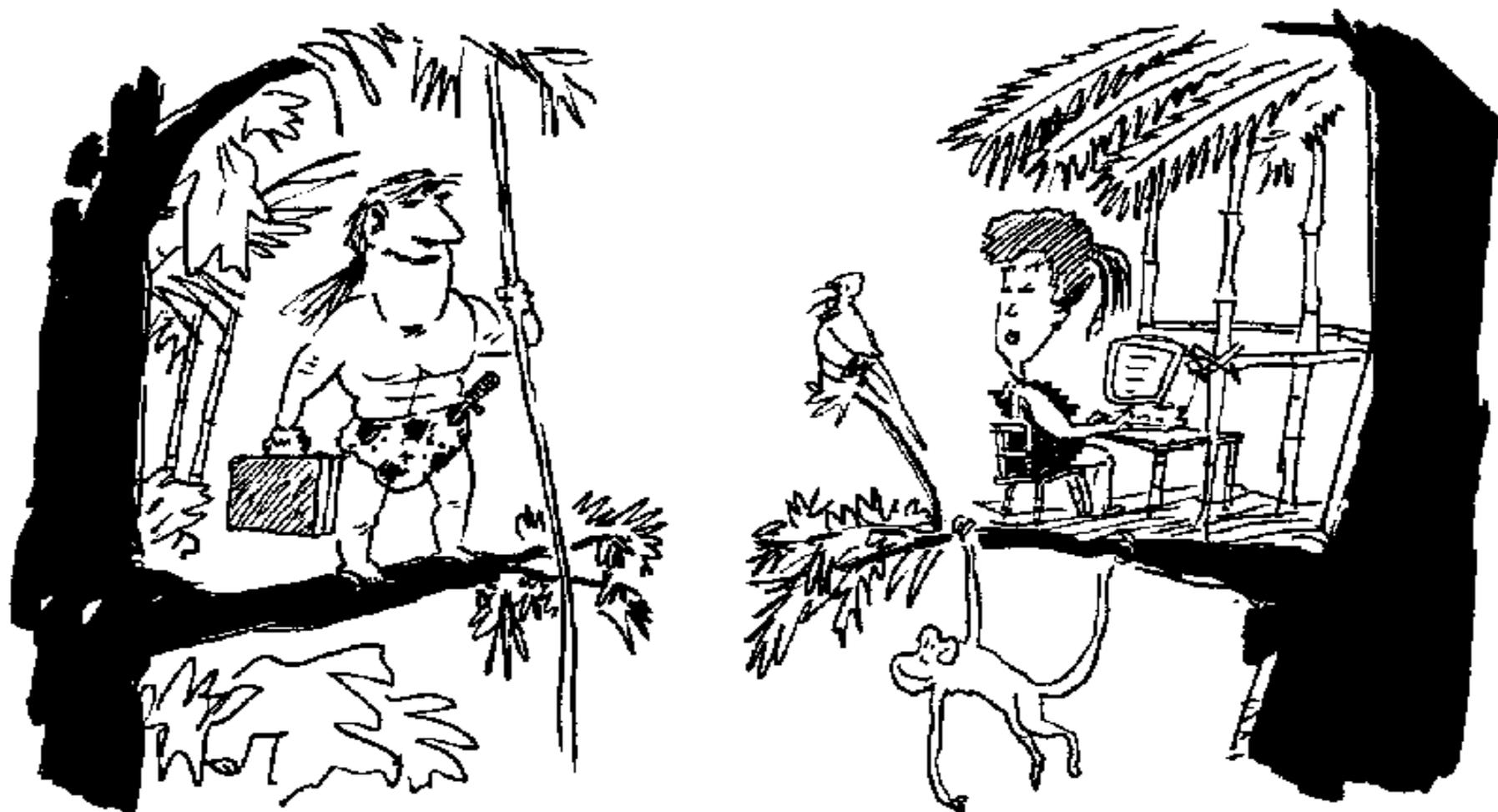


Negociar con Éxito





Siempre estamos negociando

Fracciones parlamentarias

Negociaciones de última hora para elegir a próximo Defensor

Fallas en hospital de Alajuela

CCSS y consorcio español suspenden negociaciones

Empresa Alterra aceptó propuesta del gobierno

Negociación para reanudar obras en aeropuerto

Partidos políticos negocian para agilizar las comisiones legislativas

Buscan que foros ordenen y prioricen agenda con proyectos de peso



Índice

- 1. Introducción**
- 2. Puntos clave de una negociación**
- 3. Componentes de una negociación**
- 4. Fases de una negociación**
- 5. Estilos de negociación**
- 6. Conclusiones**

La Negociación Eficaz



El buen negociador debe tener una actitud de ***ganar-ganar***.

Debe sintonizar con la otra persona y no interesarse sólo por lo que uno persigue en esa negociación, sino por lo que la otra parte espera de la misma.

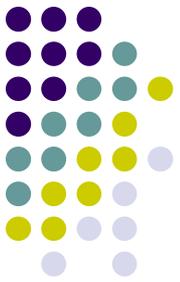
Introducción



La negociación forma parte de nuestra vida personal, familiar y profesional.

Todo es negociable y el poder es el centro del campo.

“El poder es para las relaciones humanas lo que la energía para la física.” Bertrand Russell



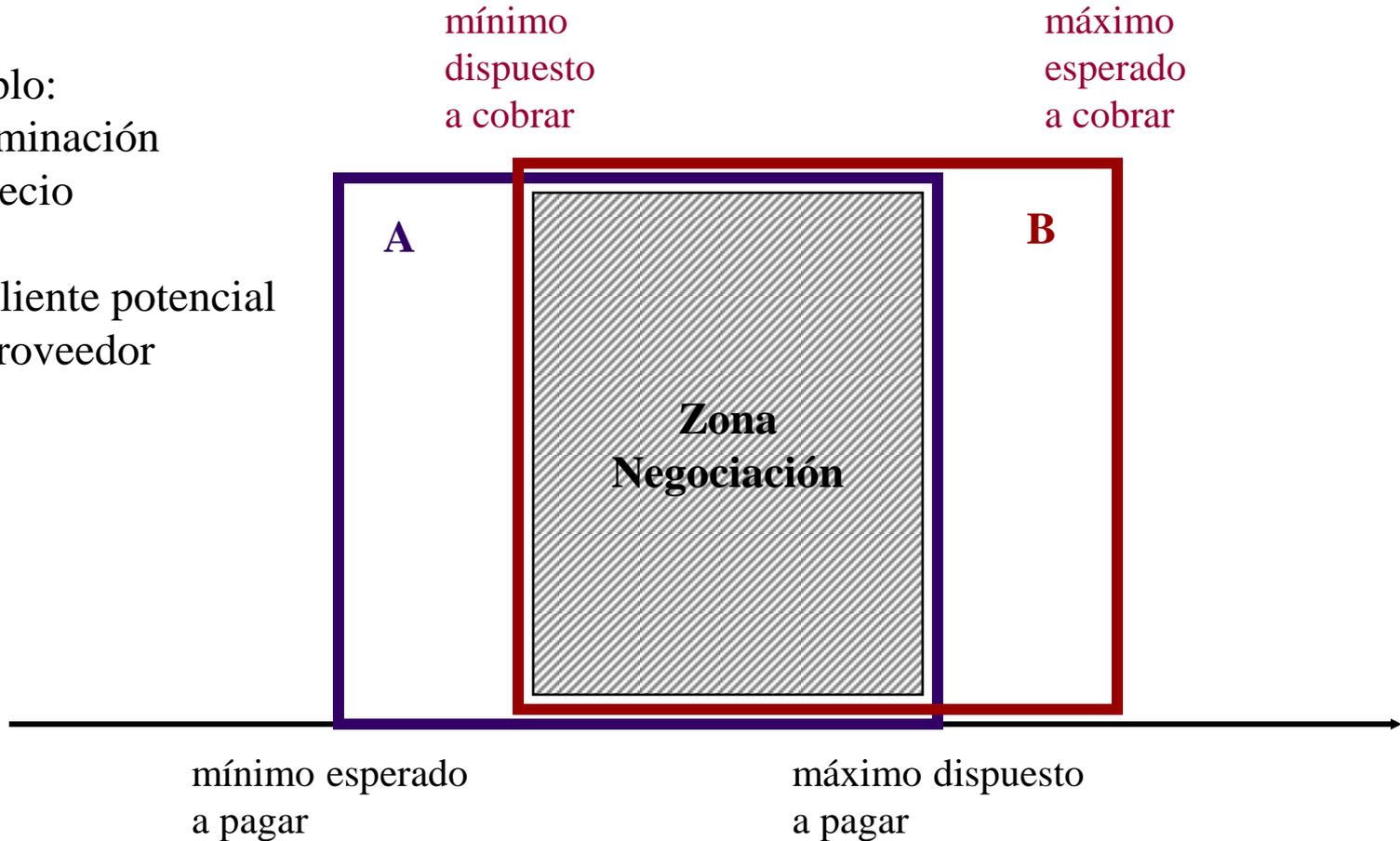
Introducción

Aunque el poder es el centro de las relaciones humanas, no podemos desplegar siempre todo el poder de que disponemos sin destruir relaciones que son de gran valor para nosotros.

Zonas de Negociación

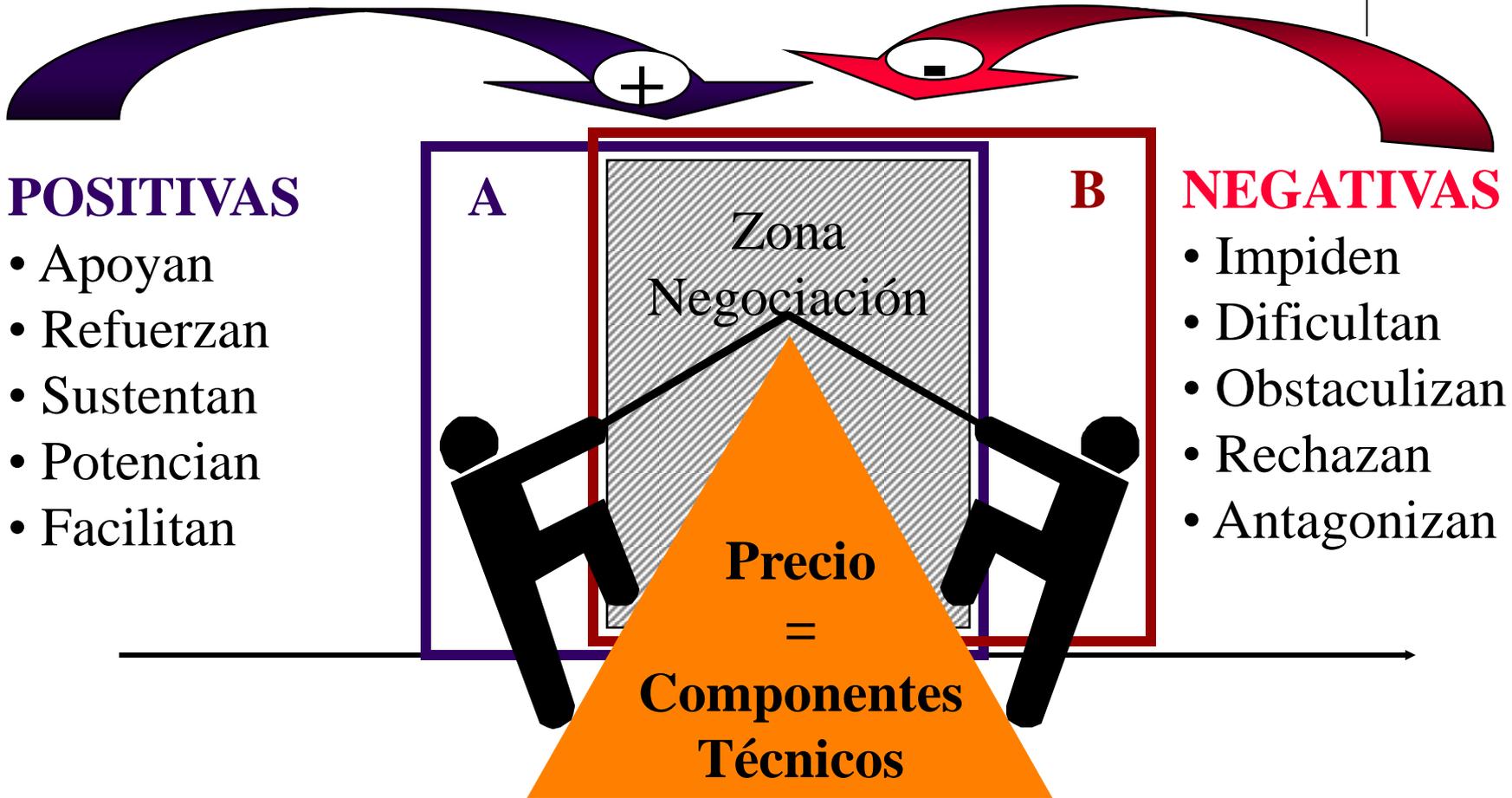
Ejemplo:
Determinación
del Precio

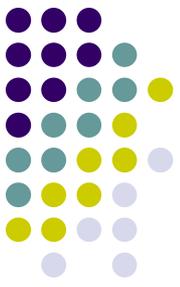
A = Cliente potencial
B = Proveedor





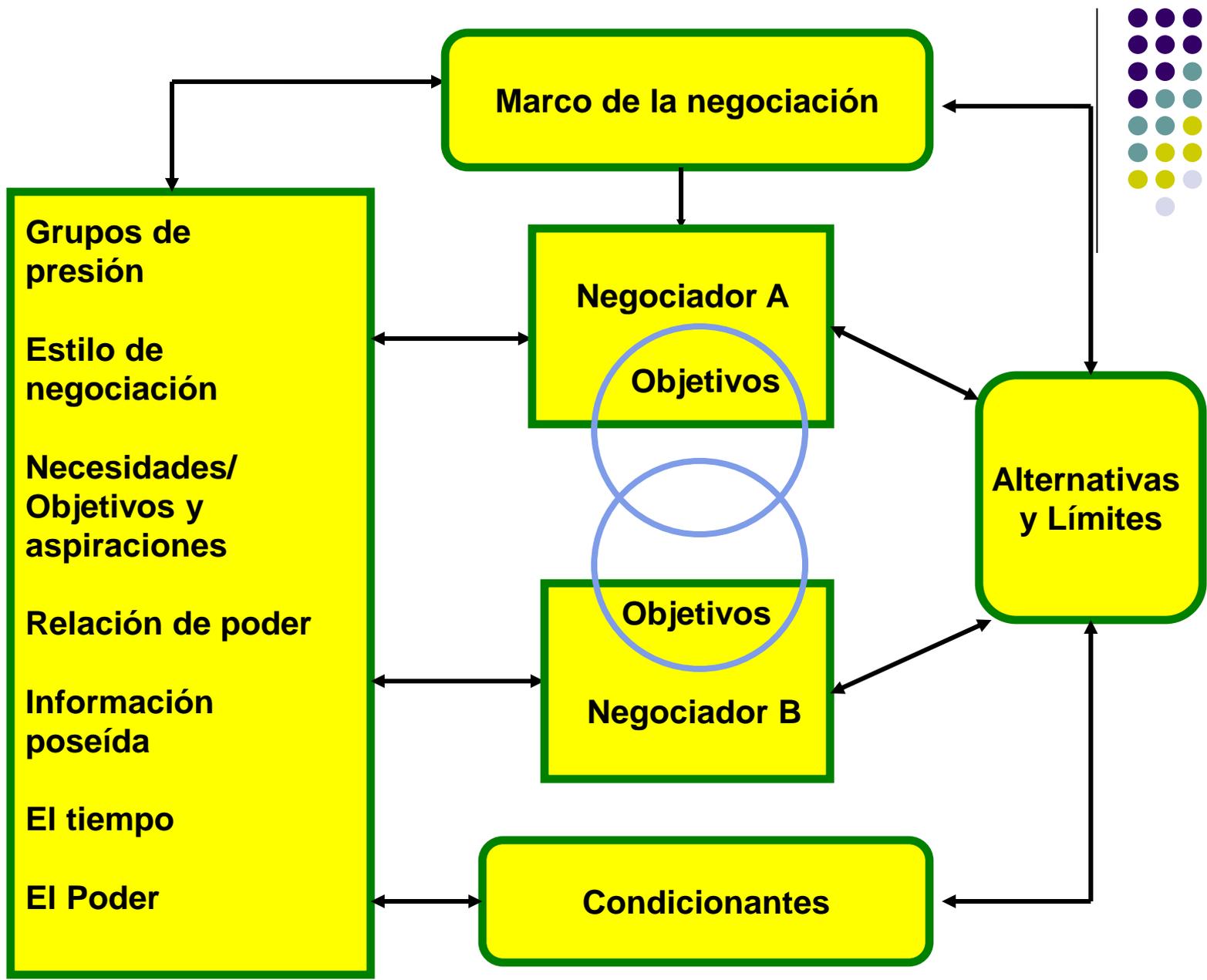
Campos de Fuerza en la Negociación





Puntos Clave

- ✚ Conocimiento de la otra parte.
- ✚ Preparación previa.
- ✚ El poder.
- ✚ Estrategias adecuadas.
- ✚ Concesiones y acuerdos parciales.
- ✚ **Resultado: ganar-ganar.**





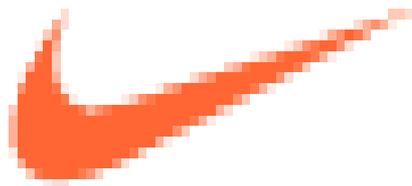
El Poder

- ✚ Poder de Alternativa
- ✚ Poder de Legitimidad, Prestigio, Cargo o Posición
- ✚ Poder del Riesgo
- ✚ Poder del Compromiso
- ✚ Poder del Conocimiento (Experto)

Poder de la Legitimidad o Prestigio

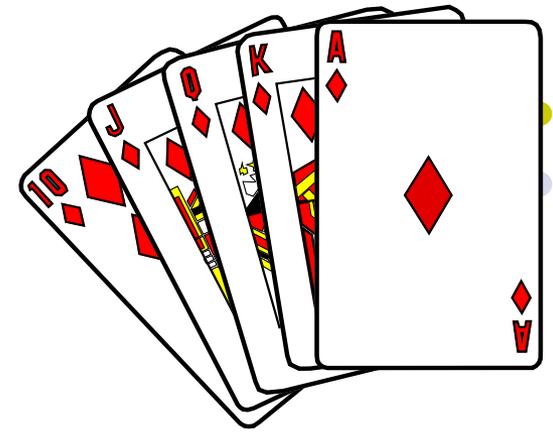


SONY



¿Te gusta conducir?

El Poder



- Poder de Premiar o Castigar
- Poder del Tiempo
- Poder de Percepción
 - Percibir señales - Lenguaje Corporal
- Poder de Relación



El negociador debe . . .

- . . . saber escuchar
- . . . ser buen comunicador
- . . . ser persuasivo
- . . . ser observador
- . . . ser analítico
- . . . ser asertivo
- . . . conocer lo que se negocia
- . . . ***RESPETAR A LA OTRA PARTE.***



La escucha eficaz

- ❑ Concentrarse en el mensaje.
- ❑ Reflexionar sobre su significado.
- ❑ Observar el ***lenguaje no verbal***.
- ❑ Resumir de vez en cuando.
- ❑ Detectar las palabras clave.

Ventajas de Escuchar



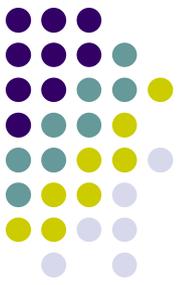
- ❖ Crea un clima de confianza.
- ❖ Disminuye la tensión.
- ❖ Da más tiempo para pensar.
- ❖ Permite determinar la posición de la otra parte antes de exponer la nuestra.
- ❖ No se ofenderán si pedimos aclaraciones.

Ventajas de preguntar adecuadamente



- ❖ Se obtiene más información.
- ❖ Se consigue la atención de la otra parte.
- ❖ Se “obliga” a la otra parte a contestar o tomar una postura.
- ❖ Se consigue el compromiso de la otra parte.

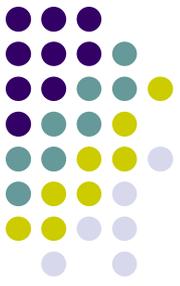
La escucha eficaz



“Si se interroga a las personas planteando bien las preguntas, descubren por sí mismas la verdad de cada cosa.” Platón

“Hablar es una necesidad, escuchar es un arte.” Goethe

La Comunicación Eficaz



“Siempre hay tiempo para soltar las palabras, pero no para retirarlas.”

Baltasar Gracián

La Persuasión



No es lo mismo que manipular o imponer.

Consiste en convencer al otro con nuestros argumentos para que realice la acción solicitada.



La Persuasión

*“El loco me expone sus razones,
el cuerdo me persuade con las
mías propias.”* *Aristóteles*

*“Para persuadir de una
verdad es necesario repetirla
mil veces, aunque sea de modos
diferentes.”*
Winston Churchill



La Asertividad

“Es la virtud de saber decir NO sin ser agresivo.”

Uso de la asertividad



- ❖ Aceptar el argumento y replicar con él.
- ❖ Disconformidad con un cambio no previsto.
- ❖ Sentirse incómodo frente al comportamiento de la otra parte.



Fases de la Negociación

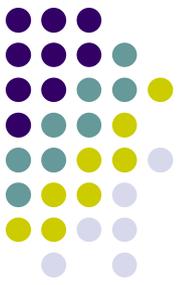
Fase 1: La Preparación

Fase 2: Las Estrategias

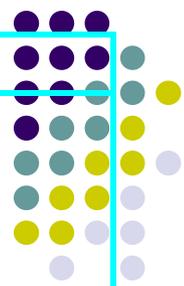
Fase 3: El Desarrollo

Fase 4: El Acuerdo

Fase 1: La Preparación



Para ser un buen negociador lo primero es ponernos en lugar de los demás. Para ello tenemos que conocerlos, y esto sólo se consigue si tenemos la mayor información posible de los oponentes. De esta forma podremos aproximarnos a su forma de pensar y de actuar.



Preguntas sobre mí.

- ¿Qué objetivos pretendo?*
- *¿Están adaptados a sus necesidades?*
- *¿Pueden ser complementarios a su oferta?*
- *¿Mis objetivos están dentro de sus límites?*
- ¿Qué necesidad pueden tener de la oferta que les propongo?*
- *¿Conozco sus necesidades y he adaptado mi oferta a ellas?*
- *¿Cuál es mi ventaja diferencial frente a mis competidores?*
- *¿En que puede mejorar la competencia mi oferta?*
- ¿Podré cumplir los requisitos que sean aceptados?*
- *¿Qué capacidad tengo realmente de cumplir lo que ofrezco?*
- *¿Puedo modificar mi oferta?*
- *¿He previsto alternativas?*
- ¿Será adecuado el estilo de negociar que voy a emplear?*
- *¿Se adaptan mis argumentos a la forma y estilo de la otra parte?*
- *¿Pueden mis argumentos cubrir sus objeciones?*
- ¿Es el momento idóneo para negociar?*
- ¿Es su terreno o el mío?*
- ¿Es adecuado el entorno físico?*

Preguntas sobre la otra parte

- ¿Qué pretende?*
- *¿Son superiores a nosotros?*
- *¿Cuáles son sus motivaciones?*
- *¿Les apremia el tiempo?*
- ¿Quién es?*
- *¿A quién representa?*
- *¿Qué se de él?*
- *¿Qué grado de conocimiento tiene de mí?*
- *¿Tiene fama de experto negociador?*
- *¿Puede cerrar los acuerdos?*
- ¿Cómo negocia?*
- *¿Hemos negociado antes con ellos?*
- *¿Cuál fue la experiencia?*
- ¿Cuáles son sus límites?*
- *¿Tienen mejores ofertas que la nuestra?*
- *¿Nos han buscado ellos o los hemos buscado nosotros?*
- *¿Están dispuestos a cambiar precio por calidad?*
- *¿Hasta qué punto pueden ellos cumplir su parte del trato?*
- *¿Cuáles pueden ser sus argumentos? ¿Y sus objeciones?*
- *¿Es una relación aislada o estable?*
- *¿He preparado todo para que la otra parte perciba que mi objetivo es satisfacer las necesidades e intereses de ambos?*



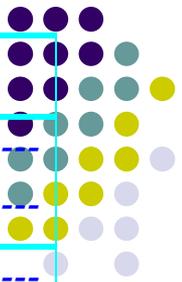
Se habrá conseguido:

- Identificar las motivaciones propias y del contrario.
- Adaptar la oferta a las necesidades de ambos.
- Prever las posibles objeciones.
- Preparar los argumentos.



Los Objetivos, Los Jefes

- **Jerarquizarlos**
- **Escribirlos**
- **Flexibilizarlos**
- **Evaluarlos**
- **Sintetizarlos**



<i>Cuestiones</i>	<i>Plan de Acción</i>
<i>1. Objetivos concretos que pretendo en esta negociación:</i>	----- -----
<i>2. En la otra parte preveo que tienen estas necesidades y la autoridad para aceptar acuerdos:</i>	----- ----- -----
<i>3. En función de la información que poseo preveo utilizar las estrategias:</i>	----- -----
<i>4. Si el estilo de negociar y el poder que tienen es del tipo..., actuaré de la siguiente forma:</i>	----- ----- -----
<i>5. Con el plan de argumentos y pruebas trataré de:</i>	----- -----
<i>6. Si surgieran estas posibles objeciones...las respuestas serán:</i>	----- -----
<i>7. Los objetivos que pretende conseguir la otra parte son:</i>	----- -----
<i>8. ¿Qué medios auxiliares preveo que necesito para apoyar mis propuestas?:</i>	----- -----

Beneficios de prepararse



- Nos dará confianza.
- Nos permitirá pensar con precisión.
- Nos permitirá escuchar con atención.
- Podremos hablar positivamente.
- ***Optimizaremos el tiempo.***



La Clave

“Más vale pensar antes de actuar, que soñar mientras se actúa.”

Giraudoux

Fases de la Negociación



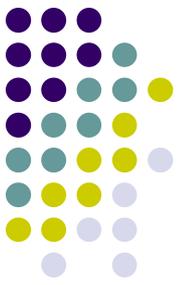
Fase 1: La Preparación

Fase 2: *Las Estrategias*

Fase 3: El Desarrollo

Fase 4: El Acuerdo

Estrategias de una Negociación



La negociación parte de un punto de igualdad.

“ Hay pocas diferencias entre las personas, pero las pequeñas diferencias hacen una gran diferencia.” Clement Stone

Conocer estrategias marca la diferencia a la hora de negociar.

Estrategias de una Negociación



Una estrategia adecuada en la negociación es la diferencia entre alcanzar una situación ganar/ganar o ganar/perder, en la cual, pese a todo, perdemos.

Estrategias de una Negociación



Tener una estrategia antes de entrar en una negociación y saber utilizarla, aumenta la posibilidad de conseguir lo que se quiere.



Los Cuatro Principios

El factor de oportunidad.

Usar estrategias alternativas.

Saber neutralizar las estrategias del contrario.

Mantener la relación personal.



Estrategias

Agente de autoridad limitada
Inflar los números
El uso de patrones o modelos
Buscar el detalle
Probar el producto



Estrategias (2)

- *Actuar y aceptar las consecuencias*
- *Abandonar la negociación*
- *El bueno y el malo*
- *Alternar diferentes niveles jerárquicos*
- *La participación activa*



Estrategias (3)

Ponerse en lugar del otro

El rechazo

Las limitaciones presupuestarias

El negociador reticente

El momento de la verdad



Fases de la Negociación

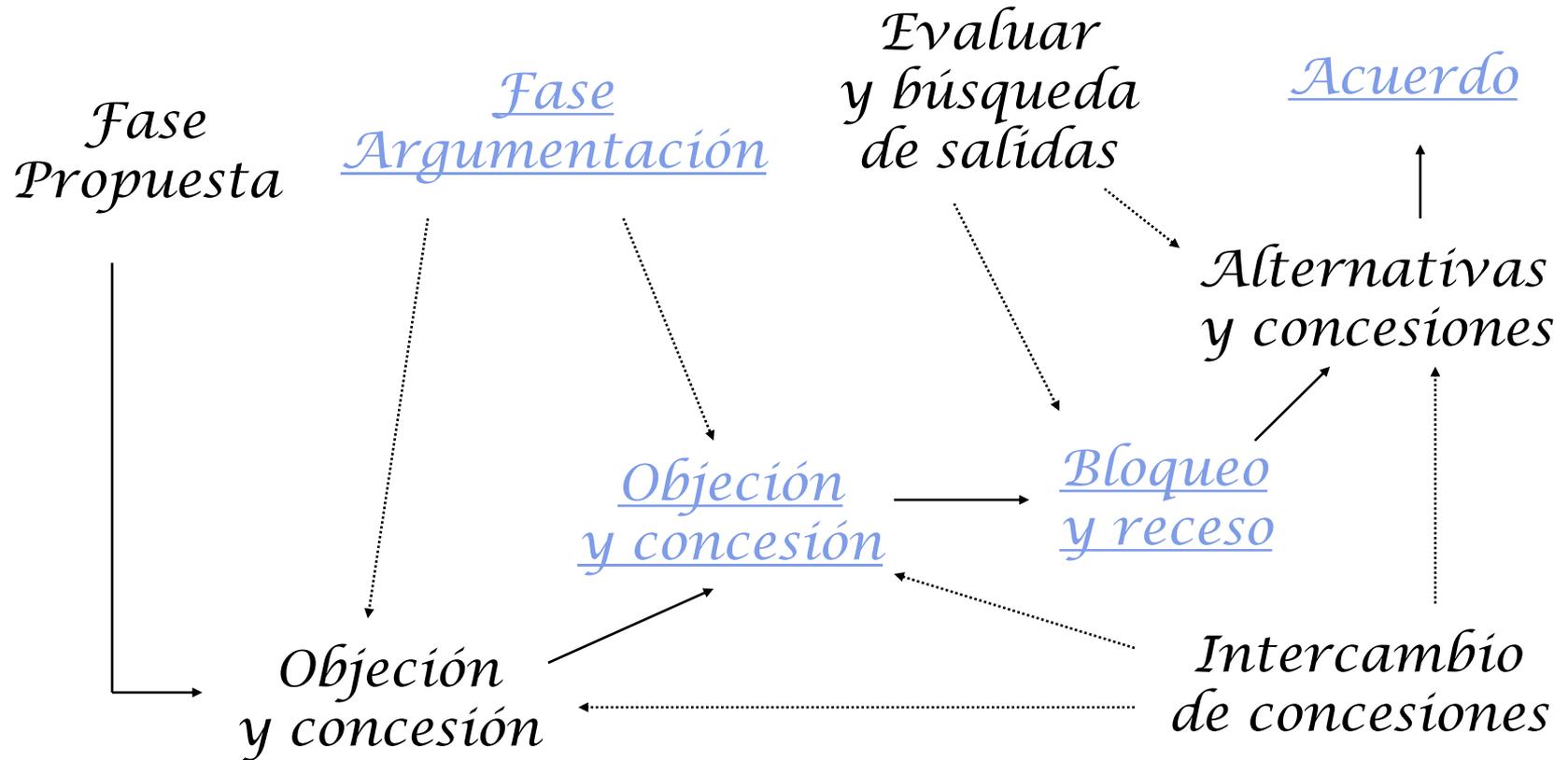
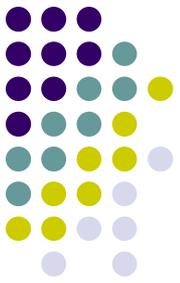
Fase 1: La Preparación

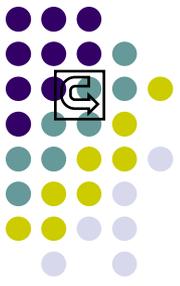
Fase 2: Las Estrategias

Fase 3: El Desarrollo

Fase 4: El Acuerdo

Fase 3: El Desarrollo





Cómo Argumentar

Que sean claros.

Que no sean posibles diferentes interpretaciones.

Que no generen desconfianza.

Que sean coherentes.

Que sean ventajosos para el otro.

Que no cansen al oponente.



Las Objeciones

A la presentación de nuestra oferta y nuestros argumentos sucederán las objeciones del otro.

Sí el oponente no pone objeciones es que no le interesa el tema o, lo que es mucho peor, no piensa cumplir su parte del acuerdo.



Las Objeciones

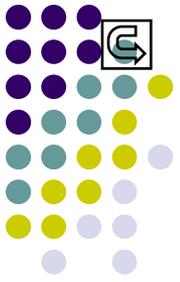
Hay que saber distinguir entre objeción y excusa.

Hay que saber preverlas.

Hay que descubrir cuáles son las intenciones reales del otro.

No hay que responderlas todas de golpe, cada cual a su tiempo.

Cómo Afrontar Objeciones



Hacer aparecer la objeción de manera deliberada.

Aceptar una parte de la objeción y después argumentar.

Poner al otro en nuestro lugar.

No contestar a la objeción (es mucho mejor que obstinarse en convencer).



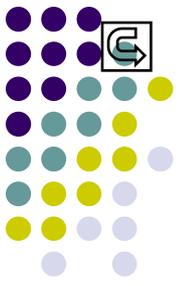
Las Concesiones

Darse un margen amplio y razonable para negociar.

Pedir una concesión si nos piden una a nosotros.

No hacer contraofertas a ofertas o demandas poco realistas.

Hacer que los demás se esfuercen para conseguir una concesión.

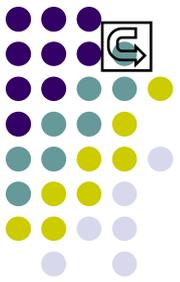


Las Concesiones

No suponer que sabemos lo que quiere la otra persona, hay que averiguarlo.

Hay que empezar haciendo una pequeña, y cada vez menores.

El valor de cada una de nuestras concesiones lo fija el contrario.



El Bloqueo

Dejar la divergencia aparte.

Hacer una parada.

Pedir “tiempo muerto” para consultar con los “superiores”.

Buscar un “mediador”.

“Acuerdo de caballeros a la mejor última oferta”.



El Cierre

Hacer una propuesta utilizando una carta oculta.

No ofrecer partir las diferencias, que lo haga la otra parte.

Emplear un valor relativo: ¿qué podemos pedir o ceder que tenga un alto valor para la otra parte y no para nosotros?



Fases de la Negociación

Fase 1: La Preparación

Fase 2: Las Estrategias

Fase 3: El Desarrollo

Fase 4: El Acuerdo

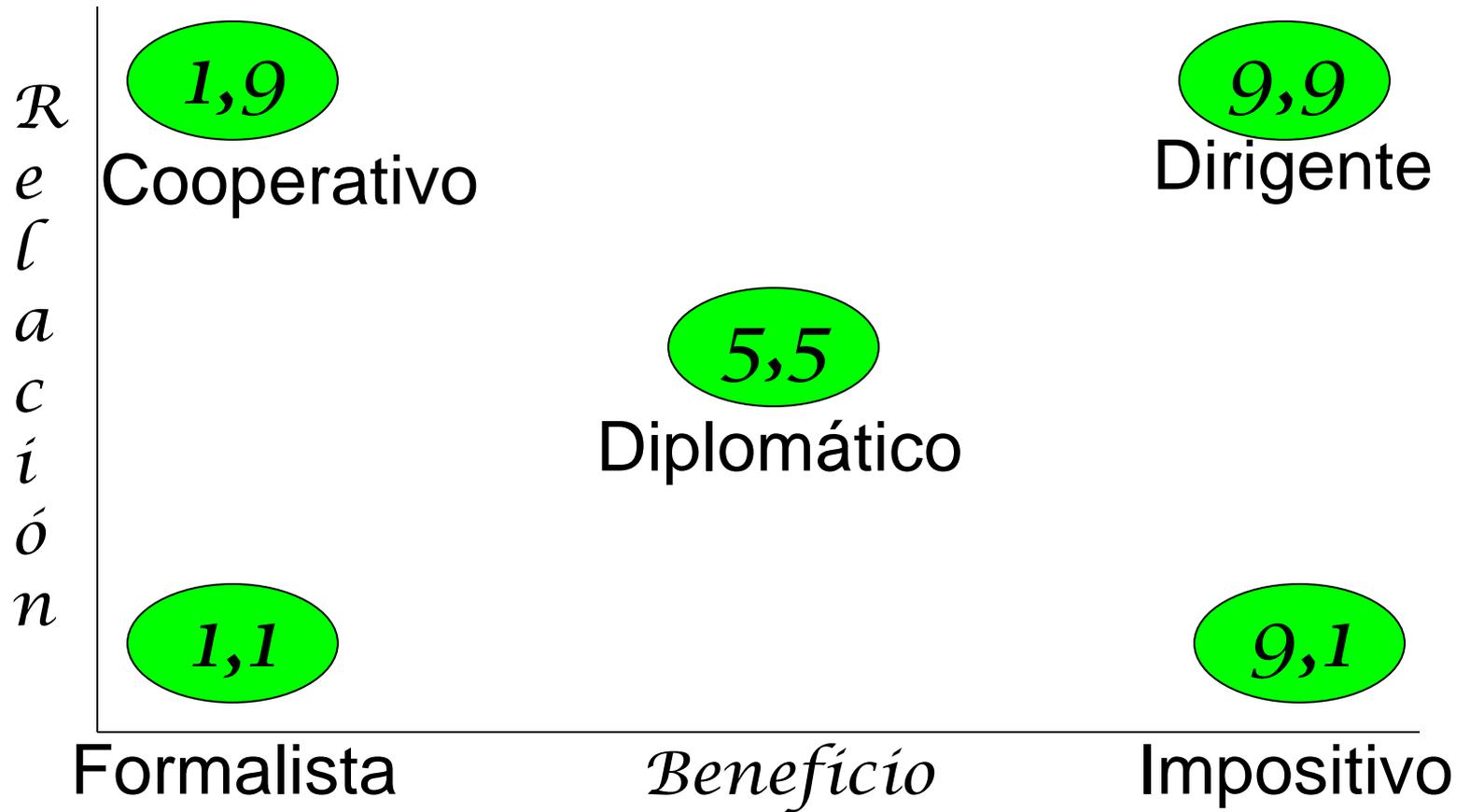


El Acuerdo

*Tranquilizar a la otra parte.
Guardarse un as de reserva.
Mostrarse humilde.
Despedirse lo antes posible.
Evaluar lo ocurrido.*

Estilos de Negociación

Rejilla de Blake y Mouton





Interpretación

1,1 No gusta de negociar.

1,9 Necesitan ser aceptados y queridos.

5,5 Es el término medio.

9,1 Cree estar en posesión de la verdad.

9,9 Es el negociador ideal.



1,1 *Estilo Formalista*

Cubre su motivación con la sensación del deber bien hecho.

Metódico y perfeccionista.

Cauteloso y distante.

Resistente a la presión.

Dispuesto a negociaciones largas.

No se implica emocionalmente.

Toma decisiones respaldadas por reglamentos.



1,9 *Estilo Cooperativo*

Evita la confrontación y busca una solución cordial y aceptable.

Facilita información.

Se implica afectivamente.

Confía en el otro.

Cede generosamente.

Escucha más que habla.

No manipula.

Gran habilidad en la relación.



5,5 *Estilo Diplomático*

Busca el equilibrio entre las partes, intentando que los beneficios sean interesantes.

Acentuada prudencia.

Se muestra firme si es preciso.

Paciente, analítico, directo, discreto

No se compromete con la que no puede cumplir.

Gran capacidad de diálogo.



9,1 *Estilo Impositivo*

Vencer en la negociación a costa de la otra parte.

Firme, duro, impetuoso, arrollador.

Llegar pronto al acuerdo.

Analiza cada cosa y pone objeciones

Explícito, preciso, directo, intimidado.

Habla más que escucha.

No tiene prisa y el clima es tenso.



9,9 *Estilo Dirigente*

Aporta todos los medios para encontrar soluciones válidas.

Clíma cordial y objetivo.

Neutral, analítico, sintético, seguro.

No se deja influir, firme y flexible.

No manipula, evita prejuicios.

Respeto al oponente, evita herir.

Buen comunicador, creativo.



Conclusiones

No se obtiene lo que se merece sino lo que se negocia.

La negociación es el arte de hacer que otro se salga con la nuestra.



Conclusiones

La Negociación hay que prepararla con la suficiente antelación como para que no quede ningún resquicio por nuestra parte.



Conclusiones

“ Los negocios no se celebran más que si resultan ventajosos para las partes interesadas. Naturalmente, lo mejor es cerrar un trato tan bueno como lo admita la posición de quien contrata. El peor resultado se obtiene cuando, por exceso de codicia, no se cierra el trato y, un negocio que podría haber sido ventajoso para ambas partes no llega a celebrarse “. Benjamín Franklín



*Me gustaría, pero no tengo los medios.
... Lo entiendo, pero me es imposible.
... Ya sabe, somos una empresa pequeña.
... A pesar de todo no podemos adquirir
ese compromiso
... Aún así nos es imposible.
... etc.*

El disco rayado

Muchas gracias



Elaborado por: MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP
Cátedra de Destrezas Gerenciales

Apoyo técnico: Yoselin Vega Artavia

Material propiedad de la Universidad para la Cooperación Internacional

Fecha: 24/Agosto/2012

Versión: 1.0