



INTRODUCCIÓN A LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN

Alejandro Monedero

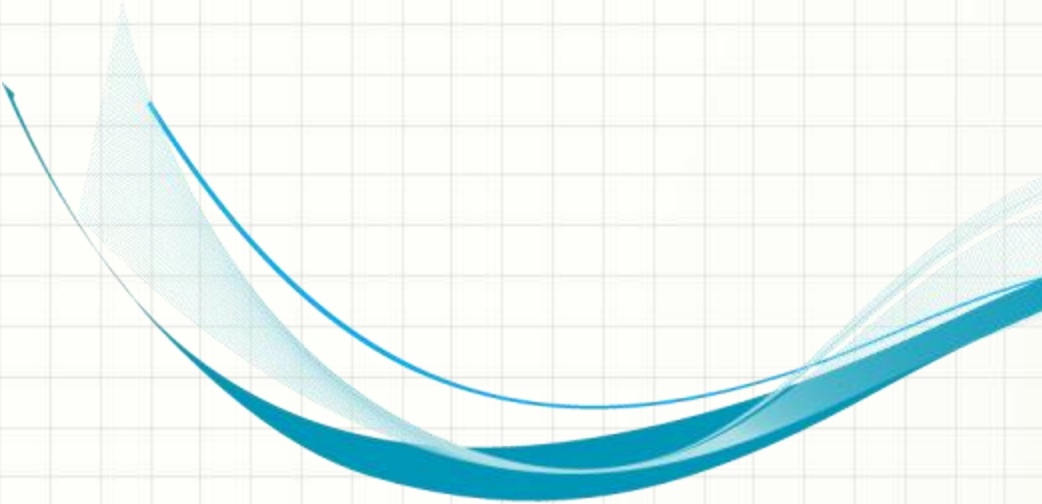
13 de Diciembre de 2012

Quien soy yo



Índice

- Algunos conceptos básicos
- Estructura de una negociación
- Introducción a la metodología de Harvard



Algunos conceptos básicos

Negociar el significado de las palabras

Negociar

(Del lat. *negotiāri*).

1. tr. Ajustar el traspaso, cesión o endoso de un vale, de un efecto o de una letra.
2. tr. Descontar valores.
3. intr. Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal.
4. intr. **Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.**
U. t. c. tr.
5. intr. Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc. U. t. c. tr.



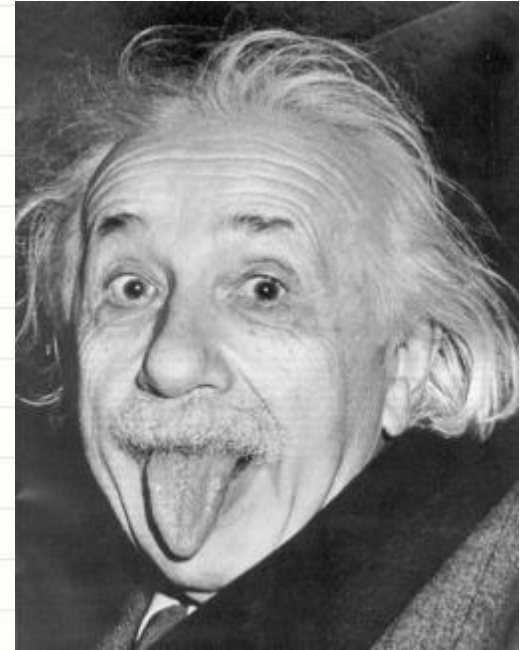
Otra manera de verlo...

La **negociación** es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

Influir

(Del lat. *influĕre*).

1. intr. Dicho de una cosa: Producir sobre otra ciertos efectos; como el hierro sobre la aguja imantada, la luz sobre la vegetación, etc. U. t. c. tr.
2. intr. **Dicho de una persona o de una cosa: Ejercer predominio, o fuerza moral.** U. t. c. tr.
3. intr. **Contribuir con más o menos eficacia al éxito de un negocio.** U. t. c. tr.
4. intr. desus. Dicho de Dios: Inspirar o comunicar algún efecto o don de su gracia.



Otra definicion que me gusta más

Referida a las personas, la influencia es el poder o la autoridad de alguien sobre otro sujeto. Ese poder puede utilizarse para intervenir en un negocio, para obtener una ventaja o para ordenar algo. En otras palabras, la influencia es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás.

Manipular

(Del lat. *manipŭlus*, manojó, unidad militar, y en b. lat. el ornamento sagrado).

1. tr. Operar con las manos o con cualquier instrumento.
2. tr. Trabajar demasiado algo, sobarlo, manosearlo.
3. tr. **Intervenir con medios hábiles y, a veces, arteros, en la política, en el mercado, en la información, etc., con distorsión de la verdad o la justicia, y al servicio de intereses particulares.**
4. tr. coloq. Manejar alguien los negocios a su modo, o mezclarse en los ajenos.



Autoridad

(Del lat. *auctoritas*, -*ātis*).

1. f. Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho.

2. f. **Potestad, facultad, legitimidad.**

3. f. **Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia.**

4. f. Persona que ejerce o posee cualquier clase de **autoridad**.

5. f. Solemnidad, aparato.

6. f. Texto, expresión o conjunto de expresiones de un libro o escrito, que se citan o alegan en apoyo de lo que se dice.



Poder

(Del lat. **potēre*, formado según *potes*, etc.).

1. tr. Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo.

2. tr. Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo. U. m. con neg.

3. tr. coloq. Tener más fuerza que alguien, vencerle luchando cuerpo a cuerpo.

Puedo A Roberto.

4. intr. Ser más fuerte que alguien, ser capaz de vencerle. *En la discusión me puede.* U. t. en sent. fig. *Me pueden sus impertinencias.*

5. intr. Ser contingente o posible que suceda algo.



Entonces...

- Vivir en sociedad implica influir en los otros, es inevitable
- Además de influir, casi constantemente negociamos con los demás
- ¿Donde esta el limite entre influir y manipular?

El fin NO justifica los medios

- El limite entre influir y manipular no es obvio
- Es TU ética la que marca la diferencia
- En la vida y en la realidad profesional no suele haber juegos de suma cero
- Para que yo gane, no hace falta que tu pierdas
- Ese es el pilar fundamental de la metodología de negociación de Harvard.

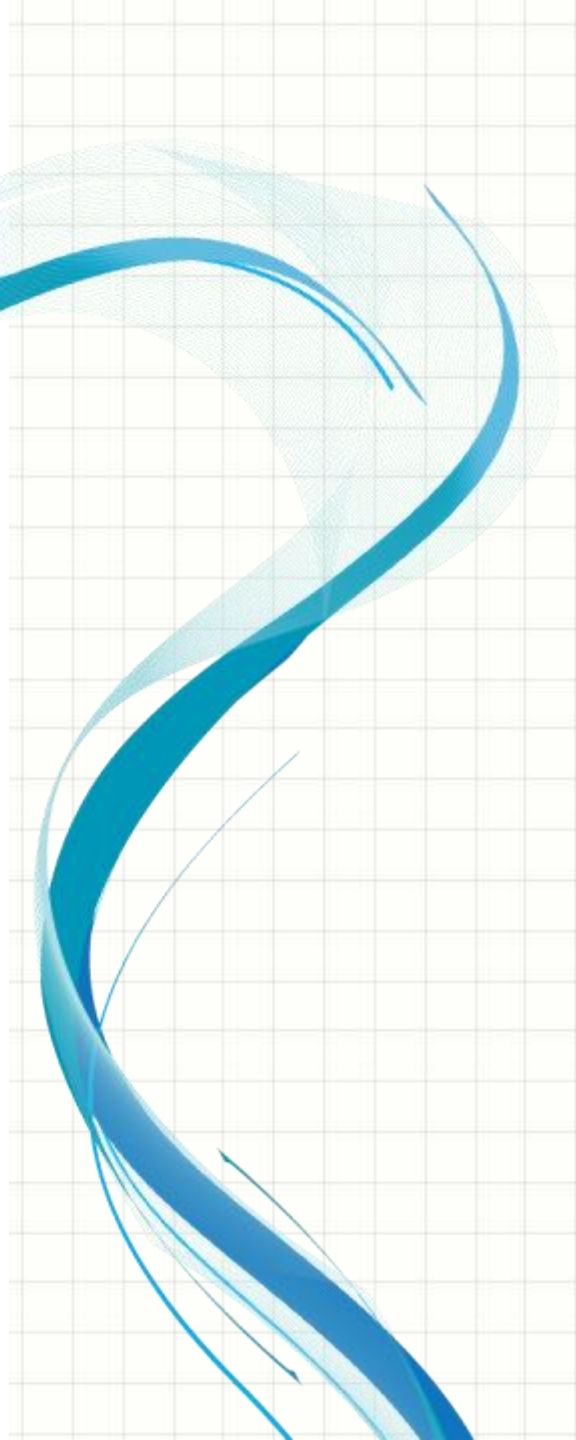
WIN-WIN

¿Que es esto de negociar?

- La negociación es un proceso para influir a la otra parte
- Negociar es algo que hacemos con gente con quien tenemos una relación de interdependencia
- Queremos que la otra parte tome una decisión específica que nos es beneficiosa
- Tenemos que analizar las situaciones y el contexto que ayudaran a esa persona a tomar la decisión que queremos y las situaciones que pueden suponer un obstáculo para que eso pase
- Pero tenemos que hacerlo teniendo siempre en cuenta que ambos debemos ganar algo y con una visión a largo plazo

Negociaciones por intereses vs. negociaciones suaves y duras

<u>CRITERIO</u>	<u>SUAVE</u>	<u>DURA</u>	<u>INTERESES</u>
Participantes	amigos	adversarios	solucionadores
Meta	acuerdo	victoria	buen acuerdo
Concesiones	hacen	demandan	hacen/demandan
Relación	cultivan	condicionan	cultivan
Con el problema	suaves	duros	duros
Con la gente	suaves	duros	suaves
Con los otros	confían	desconfían	neutrales
Posición	muy flexible	muy rígida	intereses
Avance	hacen ofertas	hacen amenazas	exploran intereses
Límites	los muestran	los esconden	evitan tenerlos
Unilateralidad	aceptan pérdidas	demandan ganancias	mutua ganancia
Insistencia	acuerdo	posición	criterios
Lucha de voluntad	la evita	la promueven	neutrales
Presión	ceden	aplican	no aceptan

A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of a thick, vibrant blue wavy line that curves upwards and then downwards. This line is surrounded by several thinner, semi-transparent blue lines that follow a similar path, creating a sense of motion and depth. The background is a light gray grid.

Vamos a
probar

Primer ejercicio

- Terminas de diseñar la mejor aplicación del mundo para el nuevo Iphone. Sabes que va a ser un gran éxito
- Hace uso de una funcionalidad específica que solo está disponible en Iphone
- Has hecho una investigación de mercado y sabes que el mercado potencial esperado para esta aplicación es de entre 4 y 5 millones de descargas a un precio de 5 euros/dólares por descarga
- Hay posibles mejoras y extensiones de la aplicación con un mercado potencial del 50% de las descargas iniciales y un precio adicional de 2 euros/dólares
- Tienes una cita con un jefe de Apple para negociar un trato para colocar tu aplicación en el Apple Store. Estás seguro de que ellos querrán una parte de los beneficios que tu aplicación genere
- ¿Listo?
- Consigue el mejor trato posible
- 2 minutos de ejercicio

Segundo ejercicio

- Tienes una compañía de producción. Para producir, necesitas un componente específico. Ese componente lo obtienes de un suministrador chino que te envía regularmente a un precio muy bajo. Te encantaría que ellos te lo pudieran suministrar siempre
 - Este componente no se puede tener en stock
 - Tus clientes tienen una demanda impredecible que tu tienes que atender. Si no lo haces, pierdes los contratos
 - Cuando te llega un pico de demanda, tienes que conseguir el componente de un suministrador local que es el único en tu zona que te puede servir a tiempo para la producción.
 - El coste de este proveedor es muy caro
 - Tienes una reunión con el CEO de ese suministrador para discutir los precios para el próximo ejercicio fiscal
 - Consigue el mejor trato que puedas
-
- 2 minutos de ejercicio

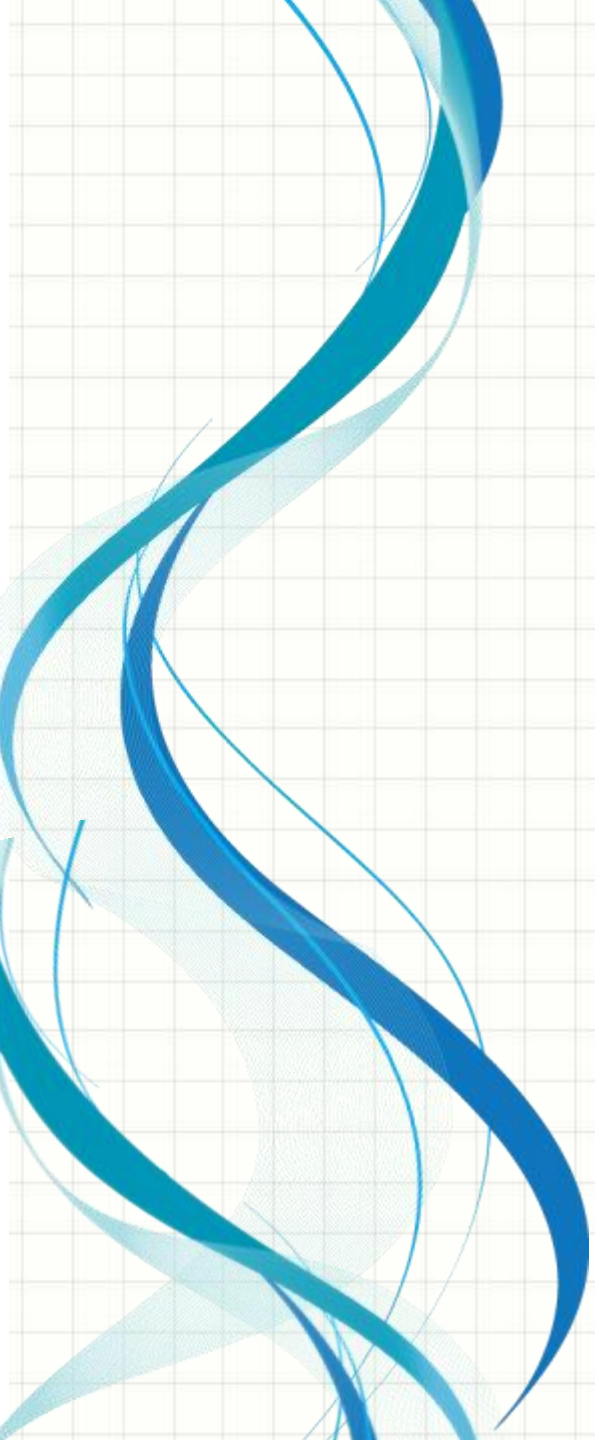
Tercer ejercicio

- Al llegar por la mañana al trabajo, tu jefe te dice: “Necesito que negocies el nuevo listado de precios para el catalogo de equipos de la Compañía A. Mi mujer se ha puesto de parto y tengo que ir inmediatamente”
- Nunca has participado antes en una negociación con suministradores y no sabes nada de la Compañía A, sus equipos o los niveles de precio de la competencia de A.
- ¿Listo para negociar?
- Ejercicio de 1 minuto.

¿Es una buena idea siempre negociar?

Hay negociación si:

- El resultado es incierto
- Hay un interés compartido por negociar
- Hay una motivación entre las partes por alcanzar un acuerdo
- Las dos partes están legitimadas para hacerlo



Estructura de una negociación

Los primeros pasos

- ¿Que es la primera cosa que se hace en una negociación?
- Preparación, preparación y mas preparación
- La obtención de un buen resultado negociado comienza siempre con una preparación concienzuda. El mejor modo de obtener un resultado desastroso en una negociación es no prepararla.
- Ejemplos:
 - Mi mejor negociación
 - Un muy mal resultado

Estructura de una negociación (I)

El esquema clásico de una negociación se divide en tres partes o tiempos

- Inicio:
 - Contacto con la otra parte
 - Identificación de quien es quien, en representación de quien están actuando y que nivel de decisión tienen, dónde están sus límites de maniobra.
 - Un error en esta fase puede conducir a revelar por completo tu estrategia o táctica de negociación a una persona no “cualificada” y arruinarte la negociación

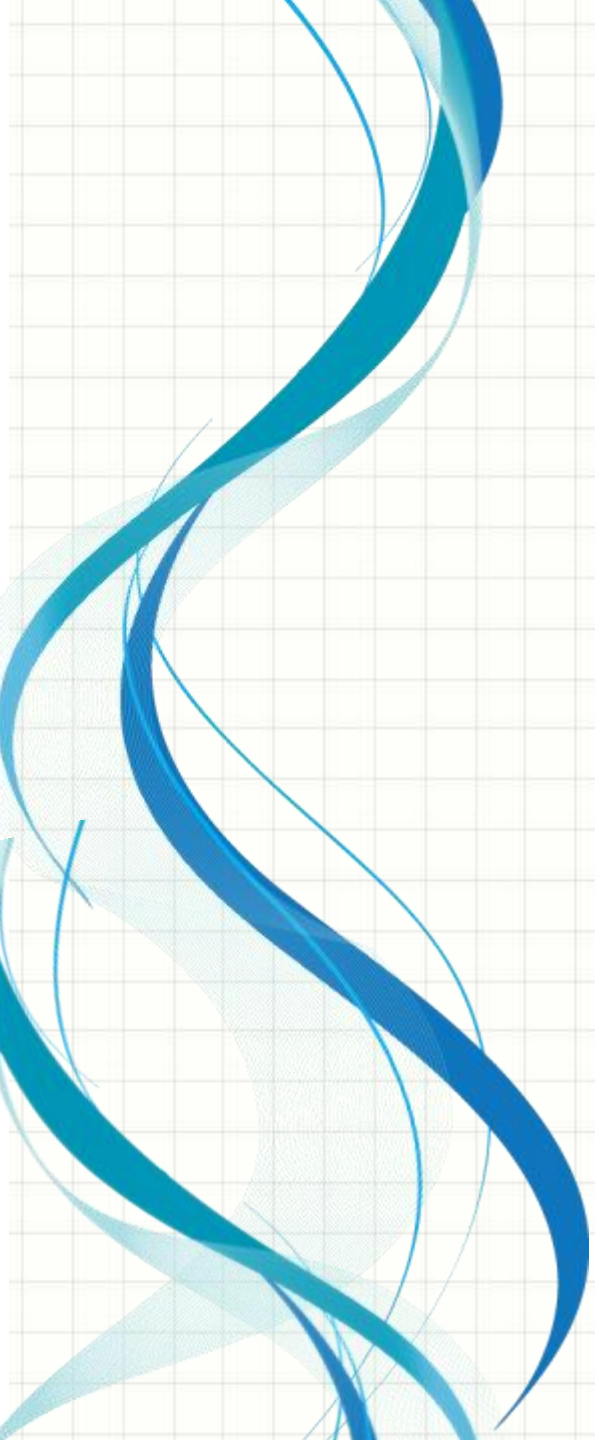
Estructura de una negociación (II)

- Desarrollo de la negociación
 - Establecer los hechos
 - Búsqueda de los intereses de las partes
 - Fragmentar temas complejos en temas mas sencillos
 - Exploración de posibles alternativas
 - Realizar y escuchar propuestas
 - Analizar las propuestas y acordar temas sencillos
- Finalización.
 - Redacción y firma de un documento vinculante para las partes

Problemas...

Además de la falta de preparación en cualquiera de las fases...

- Inicio
 - Fallos de identificación de “quien es quien”
- Desarrollo
 - Errores de estrategia
 - Ultimátum
 - Falta de progreso
 - Reapertura de temas ya tratados y acordados
 - Medidas coercitivas
- Finalización
 - Cierre en falso. “Hasta el rabo todo es toro”



Introducción a la metodología de Harvard

Metodología de negociación de Harvard

- Los términos MÉTODO o METODOLOGÍA no son en mi opinión los mejores para describir lo que vamos a ver a continuación.
- El “método” de Harvard no describe una estrategia de negociación paso a paso sino más bien un modo de aproximarse o enfocar una negociación
- Por tanto no esperéis un manual de negociación.
- Se trata de como desarrollar habilidades, actitudes que van a permitir aumentar tu “COMPETENCIA” para negociar con éxito.
- Se trata de un modo mas inteligente de afrontar la necesidad de negociar a largo plazo, de resolver conflictos o disputas huyendo del tradicional enfoque “PARA QUE YO GANE, TU TIENES QUE PERDER”

Principios BÁSICOS

- ÉTICA. Se duro con el logro de objetivos pero suave con las personas
- Los 4 principios básicos para negociar mejor
 - Separa el PROBLEMA de las PERSONAS -> Relación
 - Distinguir claramente entre POSICIONES e INTERESES -> Intereses
 - Genera alternativas CREATIVAS. Haz siempre la tarta mas grande -> Opciones
 - Toma decisiones basadas en hechos y DATOS. Utiliza criterios OBJETIVOS -> Legitimidad

Si sigues esos 4 principios básicos al afrontar, preparar y desarrollar una negociación estarás automáticamente mejor posicionado para alcanzar un acuerdo en el que todas las partes ganen WIN-WIN

Estos 4 principios son el origen de los 4 primeros ELEMENTOS del modelo de Harvard.

ELEMENTOS

- La metodología de negociación de Harvard trabaja con 7 elementos o aspectos básicos que se deben de tener en cuenta durante TODA LA negociación.
- Están todas ellas interrelacionadas y proporcionan un marco analítico y conceptual para la obtención de acuerdos beneficiosos para todas las partes (win-win)
- Este marco debe ser usado durante la preparación, el inicio, el desarrollo y el cierre. EN TODOS LOS PASOS. Define un estilo y una actitud.
- Los elementos son:
 - Alternativas, incluyendo el BATNA-MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)
 - Intereses
 - Opciones
 - Legitimidad
 - Compromisos
 - Comunicación
 - Relación

Lo primero es lo primero. Alternativas

- BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) o MAAN es curso de acción recomendado si la negociación falla.
 - Diferentes situaciones o condiciones pueden disparar diferentes MAAN
 - El MAAN puede ser variable y variar en función de algo
 - El MAAN se debe definir como:
 - Un conjunto de condiciones a cumplir
 - Un curso de acción recomendado en esa situación
- Necesitas conocer tu MAAN pero es casi igual de importante intentar identificarla el MAAN de la otra parte (presta atención a lo que la otra parte dice. Se suelen dar pistas de forma inconsciente e incluso consciente...)
- Los acuerdos alternativos constituyen un punto de referencia para la negociación y su estudio forma parte de la fase de preparación
- Cuantas más alternativas disponibles tengas, más capaz serás de alcanzar un buen resultado global en una negociación.

Distinción entre posiciones e intereses

- Este aspecto en particular es el que establece la gran diferencia entre este método y otros. Es el mas importante y la clave de la preparacion y desarrollo de una negociación.
- Una posición es lo que digo que quiero
- Un interés es algo mucho más fundamental en una negociación, es el motivo por el cual quiero algo, es lo que subyace a una posición.
- Frecuentemente una posición y un interés no son lo mismo y lo que es necesario satisfacer en una negociación no es la posición, sino el interés.
- Las negociaciones basadas en posiciones son muy duras se vuelven muy personales fácilmente. Suelen terminar con un win-lose, con un lose-lose o no terminar.
- Ejemplos:
 - El conflicto de la naranja y las dos hermanas
 - Algo más realista:
 - Posición: El precio que voy a pagar son 5 Euros
 - Interés: Necesito recortar costes de producción un 5%

Generación de alternativas creativas.

Opciones

- Si ya conoces los intereses, es el momento de buscar opciones de acuerdo
- Partir el problema suele funcionar. Divide y vencerás
- Incluso si tu tienes varias posibles soluciones, asegúrate de que las opciones se generan de forma conjunta. Nadie se apunta a soluciones dadas, todo el mundo quiere participar. No subestimes el poder del sentimiento de pertenencia.
- El brainstorming es una técnica adecuada. El diálogo es clave.
- Busca asesoramiento de:
 - Otros profesionales del sector
 - Expertos
 - Gente de fuera del ambiente/sector
- Insistir en una solución única no es una opción. Si te atascas, piensa en el PRINCIPIO DE DOBLE CREACION. Si algo falla, normalmente no es la ejecución sino el modelo conceptual
- Siempre intenta hacer la tarta a repartir mas grande. Pon mas cosas sobre la mesa que posibiliten alcanzar un acuerdo

Uso de criterios objetivos. Legitimidad

- Los sentimientos, las pasiones y las opiniones no son buenos consejeros.
- Las decisiones basadas en hechos normalmente permiten:
 - Mejores resultados (en términos de las métricas de éxito)
 - Mejor sentimiento de satisfacción al cierre de la negociación
- Va sobre líneas argumentales racionales y racionadas, persuasión, en oposición a la coerción y los juegos sucios. Va sobre convencer y hacer fácil a la otra parte tomar la decisión, NO VA DE GANAR UNA BATALLA
- Define métricas, niveles y estándares para evaluar el acuerdo. Cualquier cosa que sea necesarias para tomar CONJUNTAMENTE decisiones basadas en datos.
- Nunca, en ningún caso se cede ante una medida coercitiva o se permiten los juegos sucios. Si sucede, admite abiertamente lo que esta pasando, verbalízalo de forma explicita y responde pidiendo el argumento lógico que sostiene esa posición o incluso mejor, el argumento lógico que soporta el interés bajo esa posición

El acuerdo final. Compromisos

- La fase final de una negociación es un acuerdo, un compromiso
- La creación de un compromiso vinculante para las partes, viable y alcanzable es una parte fundamental de una negociación.
- Evita cualquier sorpresa final. Nunca te levantes de la mesa de negociación sin un compromiso firmado. Si no queda otro remedio que levantarse y dejar para otro momento la firma del compromiso, entonces **NO CONSIDERES LA NEGOCIACIÓN FINALIZADA**

IT IS NOT DONE TILL DONE

Comunicación

- No puede haber una buena negociación sin una buena comunicación
- No puede haber una buena comunicación sin comprensión y empatía
- La comunicación se verifica. A envía un mensaje a B. B le dice a A lo que ha comprendido y A lo confirma. No hay malos entendidos.
- No subestimes este punto. Si es necesario, negocia el significado de las palabras. Es fundamental.
- Conocimiento de otras culturas. En situaciones de negociaciones internacionales o intersectoriales, la falta de conocimiento de otras culturas termina en malentendidos extremos.

Separar el problema de la persona.

Relación

- En general se debe pensar siempre a largo plazo. Conseguir objetivos cortoplacistas y tácticos no es siempre el mejor camino al mejor resultado final
- La gente no vive aislada. Están rodeadas por sus circunstancias, sus emociones, sus sentimientos
- Ser confiable en oposición a ser confiado
- La empatía es fundamental para establecer una comunicación fluida y entender las necesidades de los otros. Comprender una circunstancia no significa aceptarla
- Ser correcto y educado. La gente está más receptiva cuando se siente tratada correctamente. No hagas nunca ataques personales.
- Un acuerdo es siempre malo si pone en riesgo la relación entre las partes. Puede que sea necesario volver a negociar mañana...

Añadidos al método

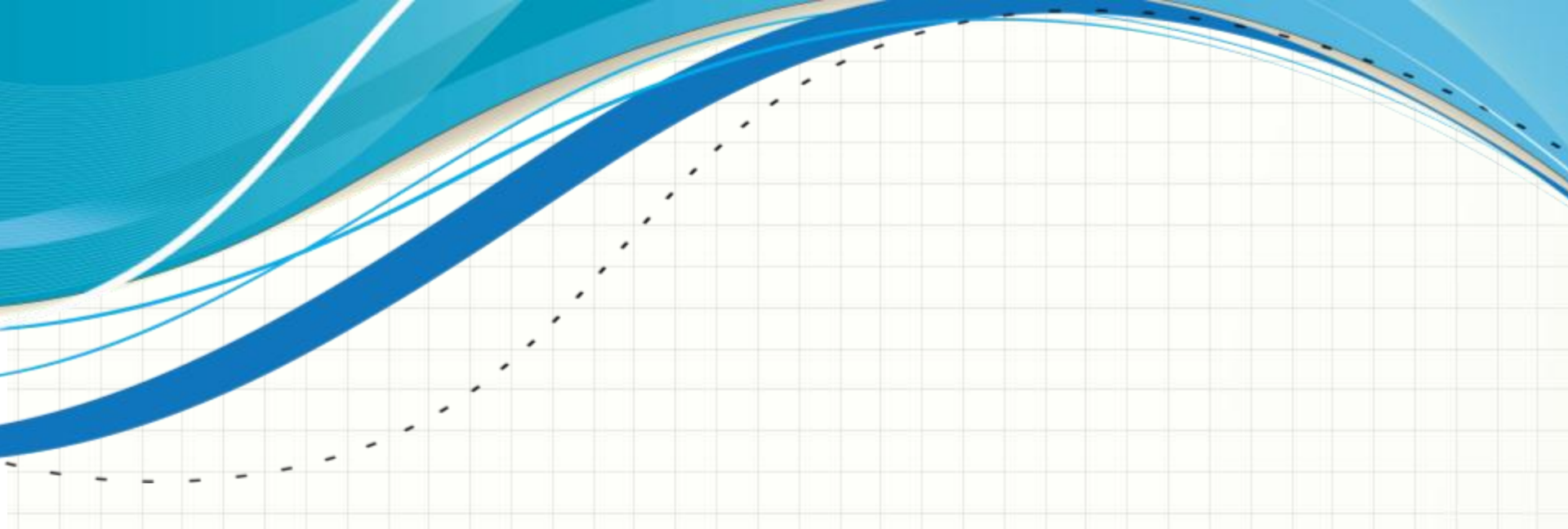
- Historia. Perfil pasado y logros de la otra parte y de su negociador
- Definición correcta de los problemas
- Creación del entorno adecuado para la negociación
- Análisis de la capacidad de cumplimiento de las promesas hechas
- Y muchas otras más dependiendo del autor

Mi decalogo personal

- Nunca se da nada gratis. Cambia siempre cualquier cosa por otra que para ti es de equivalente o superior valor.
- Deja siempre que la otra parte piensa que el acuerdo es estupendo para ellos
- Presta una atención extrema a las frases peligrosas. Identifican el MAAN
- Si das un paso atrás es muy difícil darlo luego hacia adelante
- Siempre se neutral al principio de una negociación
- Si atacas la legitimidad de un interés o posición, no mires a la cara. Toma notas. Calma la voz. Un tono suave es fundamental. No aceptes la presión, siempre pregunta el porque de las cosas.
- Si necesitas tiempo para pensar, inventa una excusa plausible y obténlo
- No hagas ofertas o propuestas hasta que tengas una idea muy clara de cuales son los elementos que conforman la mayor tarta posible.
- Todos los ultimátum son negociables
- Cualquier cosa que la otra parte considere fija, seguramente se puede hacer variable
- Y mi 11 personal... siempre hay modos de hacer la tarta mas grande.

Una última cosa

- Es fundamental mantener siempre la calma
- Tienes dos orejas y una boca. Escucha el doble de lo que hables.
- Se vago en las propuestas pero claro en los intereses. No presumas nunca.
- Las prisas son el punto de fallo más común en un negociador. Tomate tu tiempo y olvida la presión
- Nunca vas a conseguir el 100% de los objetivos. Eso no es un fallo, es lo normal. Cuando termina, reflexiona sobre lo que ha pasado e intenta alegrarte



¿PREGUNTAS?