

# NEGOCIACIÓN EFECTIVA PARA EJECUTIVOS DEL ÁREA COMERCIAL



Un joven con un récord académico excelente fue a solicitar un puesto directivo en una gran empresa.

Pasó la primera entrevista, el director hace la última entrevista, y es quien toma la decisión final.

El director descubrió a partir del análisis del CV que los logros académicos del joven fueron excelentes en todo momento, desde la escuela secundaria hasta la investigación de postgrado, nunca había tenido un año en el que no obtuvo excelentes calificaciones.

El director le preguntó: "¿Obtuviste alguna beca en la escuela?" el joven respondió "ninguna".



El director le preguntó: "¿Fue tu padre quien pagó los honorarios de tu escuela?"

El joven respondió: "Mi padre falleció cuando tenía un año de edad, fue mi madre la que pagaba todo".

El director le preguntó: "¿Dónde trabaja su madre?"

El joven respondió: "Mi madre trabajaba lavando y secando ropa.

El director pidió al joven mostrar sus manos.

El joven mostró un par de manos lisas y perfectas.

El director le preguntó: "¿Alguna vez ha ayudado a su madre a lavar la ropa antes?"

El joven respondió: "No, mi madre siempre quiso que yo estudiara y leyera más libros. Además, mi madre puede lavar la ropa más rápido que yo".



El director dijo: "Tengo una petición. Al volver hoy, vaya y limpie las manos de su madre, y luego venga a verme mañana por la mañana.

El joven sintió que su oportunidad de conseguir el trabajo era muy alta.

Cuando regresó, felizmente pidió a su madre para limpiarle las manos.

Su madre se sentía extraña, feliz, pero con sentimientos encontrados, y mostró finalmente sus manos a su hijo.

El joven comenzó a limpiar las manos de su madre poco a poco.



Sus lágrimas cayeron a medida en que lo hizo.

Era la primera vez que se daba cuenta de que las manos de su madre estaban tan arrugadas, y con tan numerosas callosidades y contusiones.

Algunos eran tan dolorosos que su madre se estremeció cuando los limpió con solo agua.

Esta fue la primera vez que el joven se dio cuenta de que era este par de manos que lavan la ropa todos los días, los que hacía posible pagar la cuota de la escuela y la universidad. Los moretones en las manos de su madre fueron el precio que pagó por su graduación, por su excelencia académica y su futuro.

Después de terminar la limpieza de las manos de su madre, el joven lavó toda la ropa restante.

Esa noche, madre e hijo hablaron durante un tiempo muy largo.

A la mañana siguiente, el joven fue a la oficina del director.



El Director notó las lágrimas en los ojos del joven, le preguntó: "¿Puede usted decirme qué ha hecho y que aprendió ayer en su casa"

El joven respondió: "Yo limpié las manos de mi madre, y también terminé de lavar toda la ropa que aun quedaba. '

El Director le preguntó: "por favor, dígame que siente."



El joven dijo,

**Número 1**, Ahora sé lo que es la apreciación. Sin la abnegación de mi madre, no habría tenido hoy éxito.

**Número 2**, Al trabajar juntos y ayudar a mi madre, sólo ahora me doy cuenta de lo difícil y duro que es conseguir que se haga algo.

**Número 3**, He llegado a apreciar la importancia y el valor de la relación familiar.

El Director dijo: "Esto es lo que estoy buscando en mis gerentes.

*Quiero contratar a una persona que aprecia la ayuda de los demás, una persona que conoce el sufrimiento de los demás para hacer las cosas, y una persona que no pondría el dinero y su imagen como su única meta en la vida.*

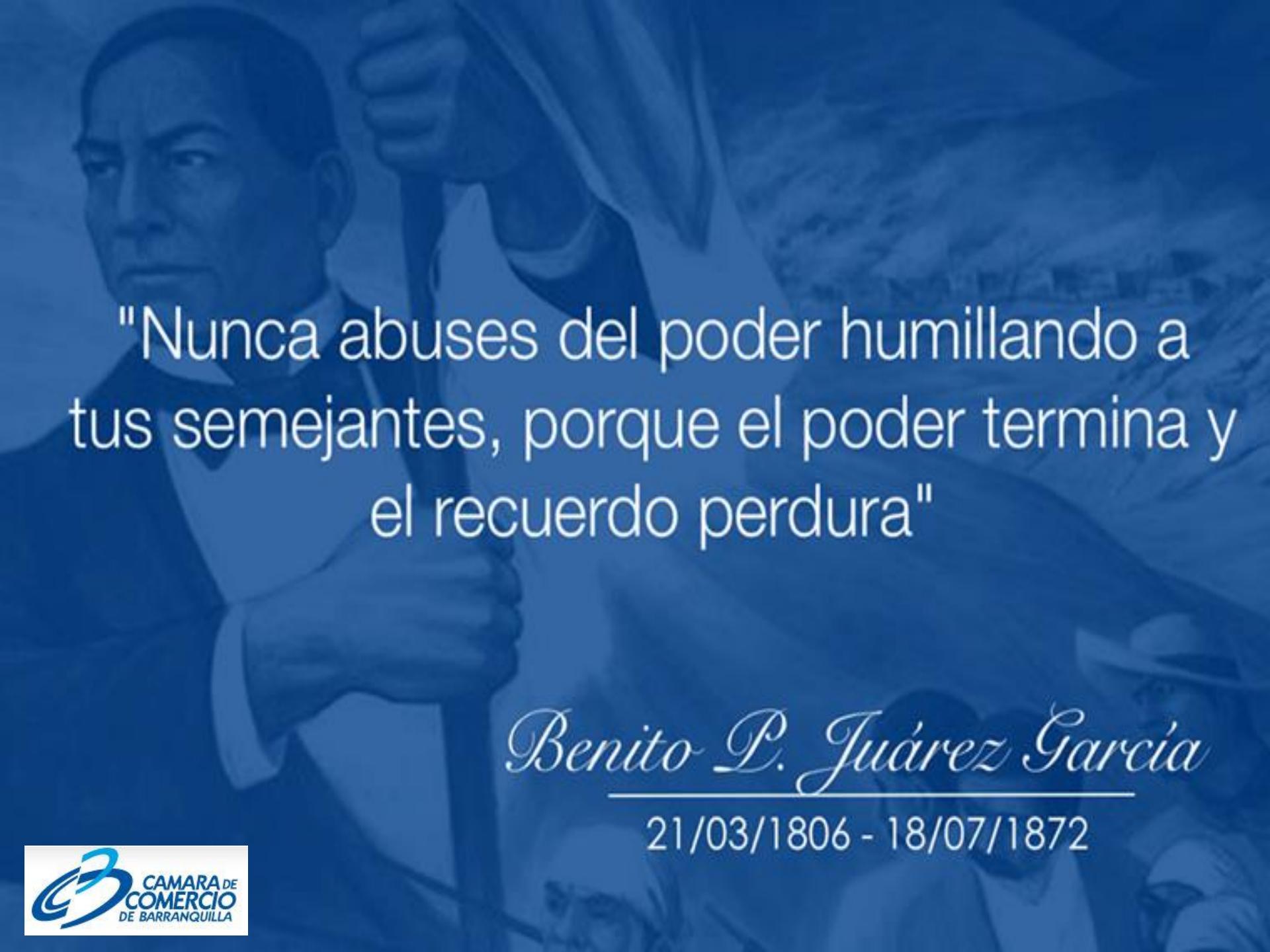


Usted está contratado.  
Con el paso del tiempo, este joven trabajó muy duro, y recibió el respeto de sus subordinados. Cada empleado trabajó con diligencia y en equipo.  
El desempeño de la empresa mejoró enormemente.



# SER HUMANO = HUMILDAD





"Nunca abuses del poder humillando a  
tus semejantes, porque el poder termina y  
el recuerdo perdura"

*Benito P. Juárez García*

---

21/03/1806 - 18/07/1872

*“El saber y la razón  
hablan, la ignorancia  
y el error gritan”*

*Arturo Graf*

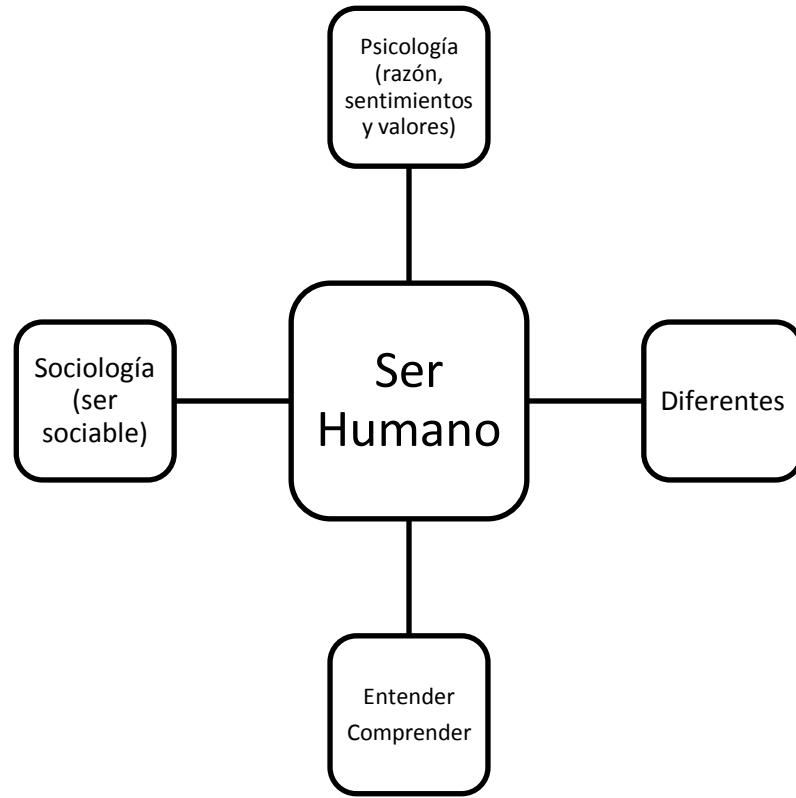


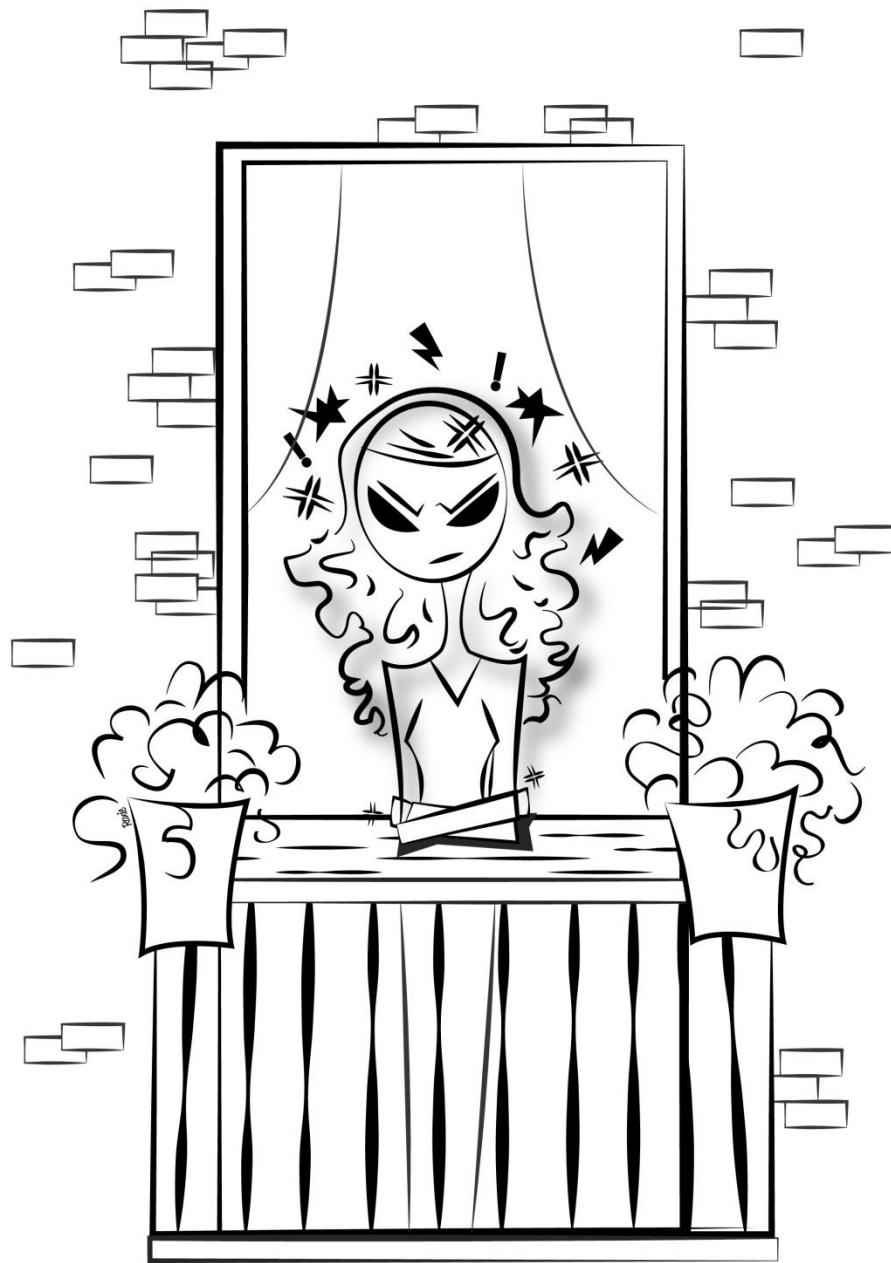
*La negociación como tal busca que las partes encuentren un objetivo común, es decir un acuerdo, cumpliendo un objetivo que satisface las necesidades de los dos negociadores*



“¡Ya sucedió! ¡No es posible! ¡El auto no arranca!”, gritó Carlos Pérez mientras golpeaba el volante y azotaba la puerta de su automóvil de 12 años de antigüedad. El vehículo ya no quería encender y Carlos iba a llegar tarde a la universidad (de nuevo). A Carlos no le iba bien en la clase de administración y no podía permitirse perder más clases. Reconoció por fin que era un buen momento de hacer algo con su coche, que había presentado muchos problemas mecánicos en los últimos tres meses y que lo cambiaría por otro usado que durara hasta terminar sus estudios. Después de las clases del día se dirigió a una zona comercial donde había varios negocios de reparación y venta de automóviles usados. Sabia muy poco sobre vehículos, pero no quería saber más, sólo necesitaba un transporte confiable que le sirviera durante los 18 meses siguientes.







*En la figura anterior se encuentra una señora en un balcón con una cara de angustia; si usted pasa en frente ¿Qué pensaría de la señora? Usted como muchas personas que pasen en frente podrían pensar muchas cosas, como por ejemplo: está malhumorada, triste, tiene un problema de cualquier tipo, se divorció, tiene una grave enfermedad, entre otros.*

*Todas las anteriores  
afirmaciones se convierten  
en percepciones*





# ***PERCEPCIÓN***

# ***MOTIVACIÓN***

# ***EMOCIÓN***



# Concepto de negociación



- La negociación es un proceso metódico y en alguna forma racional, que permite a dos partes llegar a un acuerdo negociado, en donde las dos partes reciben a cambio beneficios que satisfacen las necesidades de las partes.

# La naturaleza de una negociación

- ¿Les parece conocido este incidente?
- Es un ejemplo de una negociación
- Las personas negocian todo el tiempo: negociaciones que están a punto de ocurrir, que están en proceso, o que han ocurrido y generado consecuencias para el presente.



# Las negociaciones ocurren por:

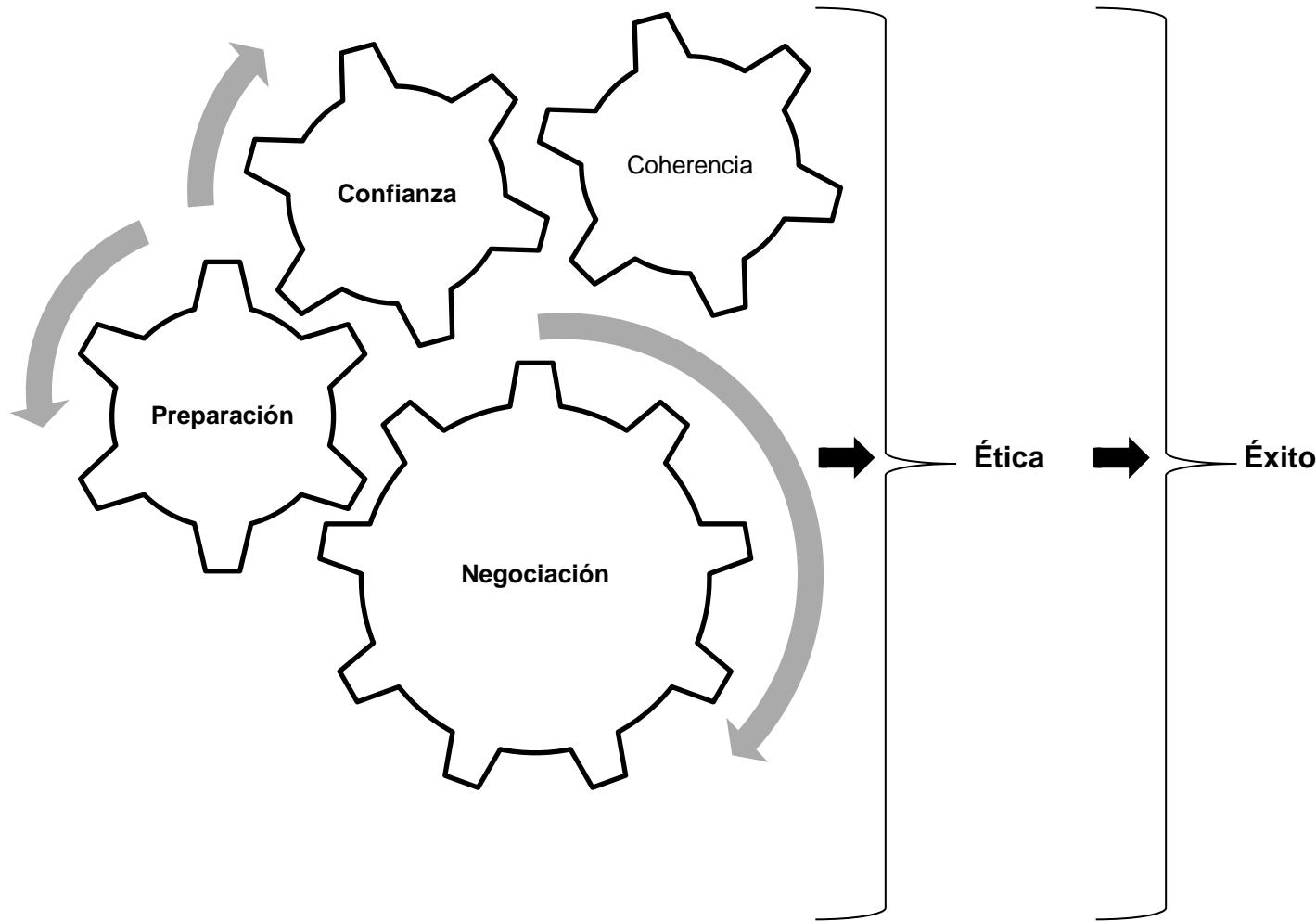


- Para acordar cómo compartir o dividirse un recurso limitado, como un terreno, una propiedad, o tiempo
- Para crear algo nuevo que ninguna parte puede hacer por sí sola.
- Para resolver un problema o disputa entre las partes.

*A veces las personas no negocian porque no reconocen que están en una situación de negociación.*



# NEGOCIACIÓN



*Un viaje de varios meses  
comienza con un primer  
paso*



**Lao - Tse**

# Características de un situación de negociación

- Cualquiera de nosotros puede encontrar una o más situaciones en el trascurso de días o semanas.
- Las situaciones de negociación fundamentalmente tienen las mismas características, ya sean negociaciones de paz entre países en guerra, negociaciones entre un comprador y un vendedor o entre los trabajadores y la administración, o una huésped molesta por algo en específico.



# Características de un situación de negociación

- Hay dos o más partes, es decir, dos o más personas, grupos, u organizaciones.
- Existe un conflicto de necesidades y deseos entre dos o más partes, es decir, uno no necesariamente quiere lo mismo que el otro, y las partes deben buscar una manera de resolver el conflicto.



# Características de un situación de negociación

- Las partes negocian por decisión propia. Es decir, negocian porque piensan que pueden obtener un mejor acuerdo al negociar que sólo aceptar lo que la otra parte voluntariamente les concede o permite.
- Una negociación es un proceso voluntario.
- Negociamos porque pensamos que podemos mejorar nuestro resultado, en comparación con sólo negociar o aceptar lo que ofrece la otra parte.



# Características de un situación de negociación



- Cuando negociamos, esperamos un proceso de “dar y recibir” que es fundamental para la definición de la negociación misma.
- Este movimiento puede ser hacia un “término medio” de sus posiciones, lo cual se denomina una avenencia.

# Características de un situación de negociación

- Una negociación exitosa implica la administración de los tangibles (precio o los términos del acuerdo) y también la solución de los intangibles. Los factores intangibles son las motivaciones psicológicas implícitas que durante una negociación afectan a las partes de manera directa o indirecta.



# Características de un situación de negociación



- Algunos ejemplos de los intangibles son: 1) la necesidad de “ganar”, vencer a la otra parte o evitar perder ante la otra parte; 2) la necesidad de verse “bien”, “competente” o “firme” ante las personas que usted representa; 3) la necesidad de defender un principio o precedente importante en un negociación, y 4) la necesidad de parecer “justo” u “honorable”, o para proteger la reputación propia.
- Los intangibles suelen provenir de los valores personales y las emociones.

*Los factores intangibles tienen una enorme influencia en los procesos y resultados de una negociación; es casi imposible ignorar los intangibles debido a que afectan nuestro juicio acerca de lo que es justo, correcto, o adecuado al solucionar los tangibles*



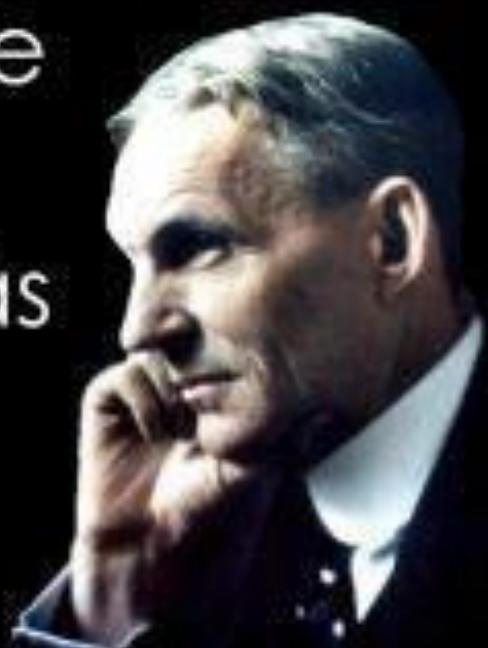
# ¡Es una broma!



- Imagine que usted acaba de cerrar una venta, acordando entregar diez mil unidades en el plazo de tres semanas a su cliente al precio de 32 dólares por unidad, y como no pudo consultar con su departamento de fabricación, cuando usted les diga que se ha comprometido a entregar diez mil unidades en tres semanas pueden decirle: “¡Debe ser una broma!”, y también puede recibir esa misma respuesta por parte del departamento de precios.
- *Es necesario que consiga que sus colegas procedentes de las distintas áreas de su empresa se involucren en el negocio que planea a cabo antes de negociar un compromiso con clientes.*

"El fracaso es la oportunidad de empezar de nuevo, con más inteligencia."

Henry Ford  
1863 – 1947



# El éxito en las negociaciones

- Previamente a la negociación se debe realizar un ejercicio que contemple una serie de factores, los cuales nos permitirán estar lo mejor preparados posible ante cualquier variante que se pueda dar.



# El éxito en las negociaciones

- ✓ En un primer momento, es esencial identificar todas las alternativas que están disponibles, es decir, valorar las acciones que podemos llevar a cabo, aun teniendo en cuenta aquellas que puedan estar fuera de la negociación.
- ✓ Determinar los intereses que perseguimos.
- ✓ Detallar las opciones que existen dentro de la negociación.
- ✓ Legitimar nuestras actuaciones, es decir, que toda nuestra argumentación, báse en precios de mercados, valoraciones de expertos, normativas o cualquier otro aspecto de peso, aseguren un clima de confianza en el que, la otra parte sienta el acuerdo como justo.
- ✓ Establecer los compromisos con exhaustiva claridad. Este factor debe estar expresado por escrito y, en él se determina las obligaciones y derechos de ambas partes, así como el contrato y aspectos como la manera en que se mantendrá la relación.
- ✓ Establecer una buena comunicación, tanto entre el equipo negociador como entre las partes, mostrando habilidad en la expresión oral y gestual. Tan importante es exponer las ideas de forma clara y ordenada, como ser empático y saber escuchar.



*La negociación, es definitiva, un proceso dinámico y complejo que requiere de una gran implicación y, de cualidades como tener gran capacidad de adaptación, fortaleza mental y física, así como tener un alto grado de empatía, es decir, tener la capacidad de ponerse en el lugar, de esta forma, podremos conocer sus intereses, necesidades y con ello, comprender mejor su posición en la negociación.*



# Tipos de negociación

- **Negociación cooperativa:** es aquella en la que los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos y una alta cooperación. La máxima principal es el respeto por el beneficio mutuo.
- Una negociación cooperativa se da lugar cuando la relación entre los negociadores se alargará en el tiempo.
- Ejemplos de **negociaciones cooperativas** se dan entre proveedores y clientes en los que la relación en el tiempo es más importante que la ganancia a corto plazo.



# Tipos de negociación



- **Negociación competitiva:** es aquella en la que los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso no colaboran. Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte.
- Es en este tipo de negociaciones cuando los poderes de ambas partes entran en juego y se utiliza la información que se tenga sobre la otra parte.
- Ejemplos de **negociaciones competitivas** se dan entre compradores y vendedores en los que la relación entre ambas partes no implica una relación extensa en el tiempo.



***Lo lógico es que las negociaciones sean mixtas y dependiendo del momento o de los objetivos se evolucione de una a otra.***

**“Educar la mente sin educar el corazón,  
no es educar en absoluto”. (Aristóteles)**



# ¿Cómo negociar con un cliente difícil?

- ✓ **Prepararse al máximo:** Debe ser un negociador con capacidad de respuesta a los diferentes requerimientos de la contraparte y se puede adaptar a los distintos rumbos que puede tomar la negociación.
- ✓ **Control de la Rabia y Agresividad:** El manejo de la rabia y la agresividad pueden ser consideradas una habilidad psicológica, la cual puede ser muy complicada de manejar y controlar, ya que es puesta a prueba sólo en situaciones límites.
- ✓ **No utilizar el Precio como la mejor Estrategia de Negociación:** El precio no es lo único que se negocia. Los negociadores tienen que preparar todas las variables que se pueden utilizar para aumentar las posibilidades de un buen acuerdo para la empresa y el cliente.



# ¿Cómo negociar con un cliente difícil?

- ✓ **Aprender a Escuchar al Cliente:** Puede parecer sencillo escuchar a un cliente e identificar los reales requerimientos de éste, pero a las personas que no poseen los hábitos de escuchar, les es dificultoso poder hacerlo y más aún identificar que es lo que realmente quiere o disgusta a los clientes, de hecho se requiere mucha disciplina para poder lograrlo.
  
- ✓ **Resumir los acuerdos e Identificar lo que Falta:** Muchas negociaciones se pueden materializar en una reunión, pero no es lo más frecuente; en general, estas pueden durar varias sesiones de semanas o meses.
  
- ✓ **Visión Doble para Negociar:** Una característica importante de todo vendedor es poseer empatía en la atención al cliente, es decir, tener la habilidad de ponerse en el lugar del cliente



# ¿Cómo negociar con un cliente difícil?

- ✓ **Comenzar por los Puntos de Acuerdo:** Toda negociación tiene sus puntos críticos que al final serán claves en los resultados, que definirán acuerdo o desacuerdo, éxito o fracaso.
- ✓ **Incluir un Margen de Negociación Extra:** Antes de negociar con el cliente difícil, el representante comercial debe saber en forma concreta y clara el mínimo que está dispuesto a aceptar y, a partir de éste, tener el adecuado conocimiento sobre el margen aceptable o ideal.
- ✓ **Mantener la Mente Abierta:** Durante el proceso de negociación el vendedor puede recibir ataques de todo tipo e incluso ser víctima de maquinaciones intencionales por parte de los clientes los que a veces saben qué tipo de vendedores ceden ante las presiones y terminan aceptando cada petición de ellos.



# Estrategias que Utilizan los Clientes Difíciles.

- Desgastar al Vendedor
- Buscan Confundir al Vendedor
- Acortan los Plazos
- Aumentan sus exigencias
- Mencionan a la competencia
- Negocian en su oficina



"Si ya sabes lo que tienes que hacer y no lo haces entonces estás peor que antes."

Confucio

Hachii [filosofía oriental]

***“Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad. Un pesimista, ve una calamidad en toda oportunidad”***



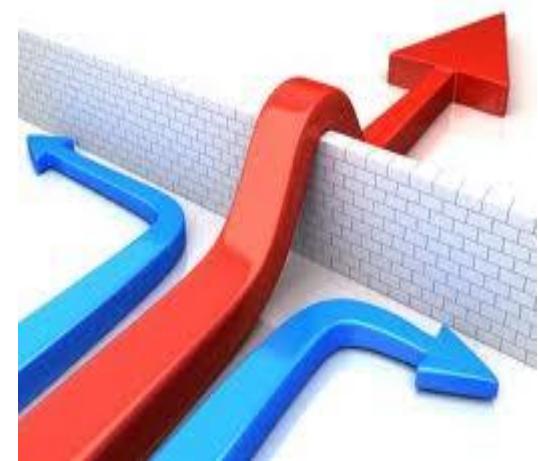
***Winston Churchill***

*Las actividades de venta son en sí un claro y definido proceso de negociación interpersonal. Esto es tan evidente que son muchas las personas que evitan dedicarse a esa actividad, porque estiman erróneamente que las ventas son conflictivas y desagradables.*



# Barreras a las negociaciones exitosas

- **Las negociaciones no son confrontación:** Por el contrario de confrontación las negociaciones deben caracterizarse porque las partes trabajan conjuntamente para encontrar un solución, en lugar de que cada parte trate de ganar. La actitud que se tenga para negociar será la que determine el tono de la interacción.
- **Tratar de ganar a toda costa:** El punto de vista adecuado en una negociación es tratar de encontrar soluciones en las cuales todas las partes sean ganadoras. Hay que esforzarse por no ver la negociación, como un concurso que se debe ganar a cualquier precio. El peor enemigo en una negociación es perder la racionalidad.



# Barreras a las negociaciones exitosas



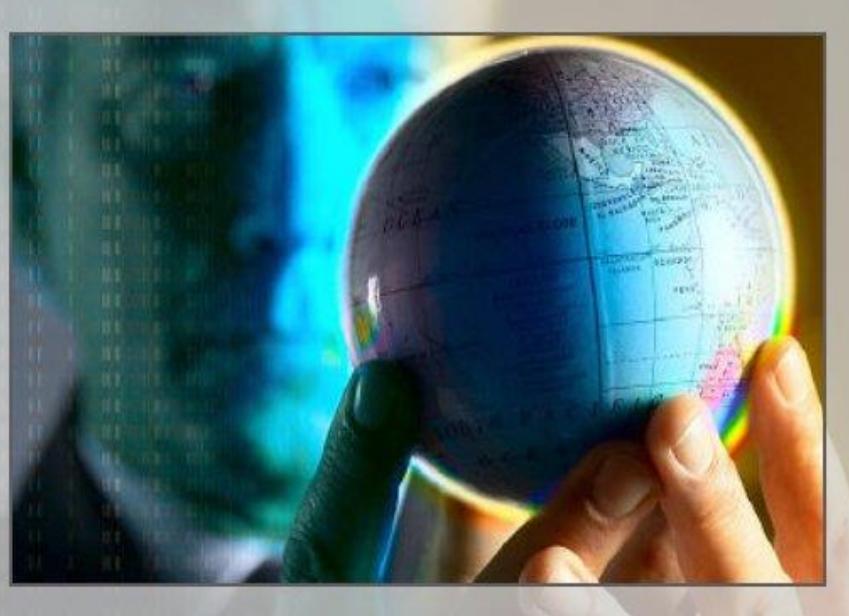
- **No mantener algún grado de empatía:** Dado que en una negociación se trata de conseguir soluciones aceptables para ambas partes, es necesario entender la necesidades de la otra parte y sus deseos en relación con el asunto del cual se está tratado.
- **Enfocarse en la personalidad, no en el asunto específico:** Cuando la otra parte no nos agrada, tenemos la tendencia a enfatizar lo difícil que es tratar con esa persona en particular. Cuando esto ocurre, toda negociación se hace imposible.
- **Discusión no es parte de una negociación:** Cualquier discusión que se suscite en una negociación es contraria a los acuerdos que se espera. Los fundamentos de toda negociación deben basarse en "hechos", no en "opiniones".

*Si quieres hacer la paz  
con tu enemigo, tienes  
que trabajar con él.  
Entonces, se convierte en  
tu compañero*



*Nelson Mandela*

# Las emociones



- Necesitamos comprender cómo las emociones encajan en una negociación en concreto, pues pueden ayudar a conocer mejor qué es lo que motiva a las otras partes.
- Tener cuidado de no dejar que las emociones sean un obstáculo que le impida fijarse en los intereses capaces de conducirle a un acuerdo razonable.
- Mostrarse abierto a los puntos más conflictivos no es una señal de debilidad. Sin embargo, sí lo sería si perdiera el control de sus emociones.

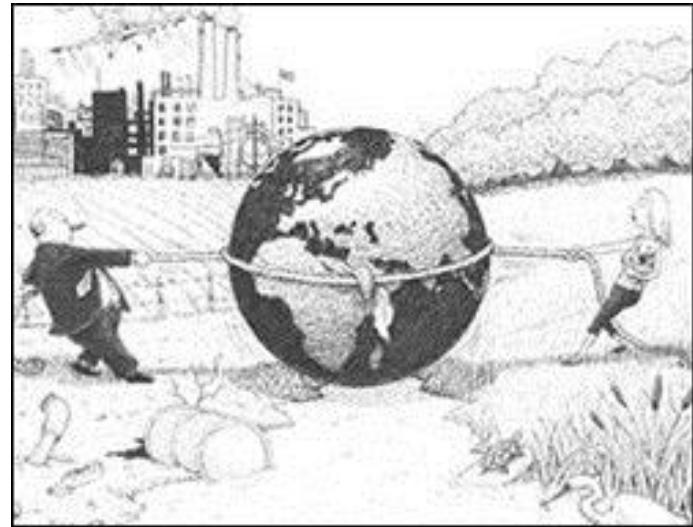
## REFLEXIÓN

*“El peligro para la mayoría de nosotros, no es que apuntamos muy alto y no llegamos; sino que apuntamos demasiado bajo y lo logramos”*

*Michelangelo*

# Cuándo no debe negociar

- Cuando perdería terreno
- Cuando sus existencias se hayan agotado
- Cuando las peticiones no sean éticas
- Cuando no le interesa
- Cuando no tiene tiempo
- Cuando actúan de mala fe
- Cuando esperar puede mejorar su posición
- Cuando no esté preparado



# Aspectos que afectan la negociación

Acción	Reflejo
Acariciarse la quijada	Toma de decisiones
Entrelazar los dedos	Autoridad
Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
Frotarse las manos	Impaciencia
Apretarse la nariz	Evaluación negativa
Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás	Seguridad en sí mismo y superioridad
Inclinarse la cabeza	Interés
Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
Frotarse un ojo	Dudas
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo
Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva
Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad

**“CUANDO ESTÉS EN ROMA VIVE COMO EL  
ESTILO ROMANO; CUANDO ESTÉS EN OTRO  
SITIO VIVE COMO VIVAN EN ESE SITIO”**

*Consejo de S. Ambrosio  
D.C. 340-397 A.S. AGUSTÍN*

# La interdependencia



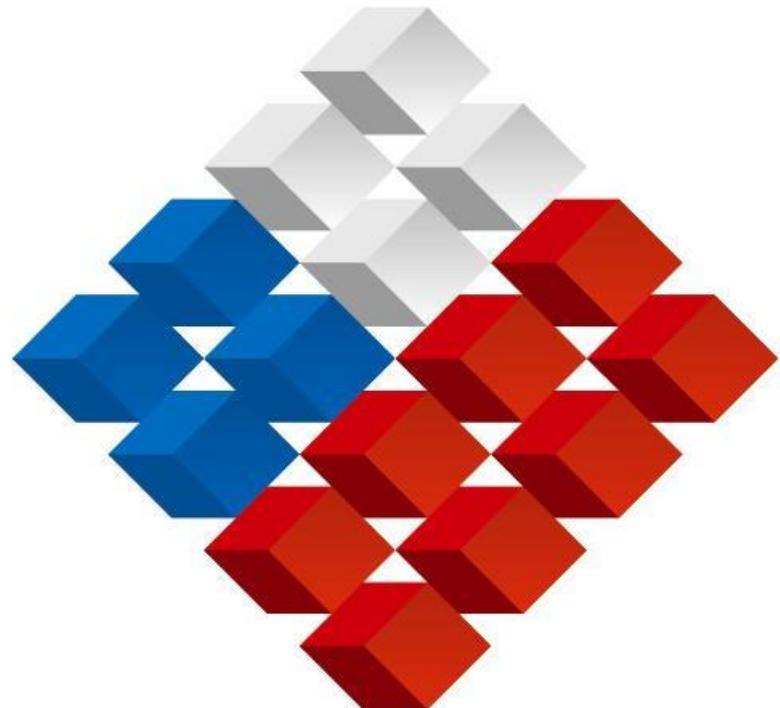
- Una de las características importantes de una situación de negociación es que las partes se necesitan entre sí para lograr los objetivos o resultados deseados.
- Es decir, deben coordinarse para lograr sus objetivos, o deben elegir colaborar porque el resultado posible es mejor que el que pueden lograr al trabajar solas.
- Cuando las partes dependen entre sí para lograr su resultado son interdependientes.

# Los conflictos

- Los conflictos son el resultado de necesidades muy diferentes de las dos partes o de que se perciben o comprenden de manera errónea.
- Pueden ocurrir conflictos cuando las dos partes luchan por una misma meta y quieren el mismo resultado, o cuando ambas partes aspiran a resultados muy distintos.



# Niveles de conflicto



1. **Conflictos intrapersonales o intrapsíquicos:** este tipo de conflictos ocurre dentro de una persona. Las fuentes de un conflicto son las ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones o los impulsos que no se integran adecuadamente. Nuestro jefe nos hace enojar, pero tememos expresar ese enojo porque puede despedirnos por insubordinación. Se nos antoja mucho un helado, pero sabemos que nos engorda.

# Niveles de conflicto

2. **Conflicto interpersonal:** un segundo nivel importante de conflictos se da entre las personas. El conflicto interpersonal ocurre entre trabajadores, esposos, hermanos, compañeros o vecinos.
  
3. **Conflicto intragrupo:** Un tercer nivel de conflicto se da dentro de un grupo: entre los integrantes del equipo de trabajo y entre las familias, clases, unidades de vivienda y tribus.



# Niveles de conflicto



**4. Conflicto intergrupo:** El nivel final de conflicto se da en el intergrupo: entre las organizaciones, grupos étnicos, países en guerra, familias enemistadas o dentro de comunidades divididas. En este nivel, el conflicto es muy complicado por la gran cantidad de personas involucradas y las numerosas maneras en que interactúan. Las negociaciones en este nivel también son las más complejas.

# **Modelo de intereses dobles**

Interés en los resultados del otro

**Ceder**

**Solución del  
problema**

**(Avenencia)**

**Inacción**

**Luchar**

**Interés en los resultados propios**

*“El porvenir  
pertenece a los  
innovadores”*



**André Gide**

**Si un dia llegaras  
a caer, no te preocupes  
Haz como el sol!  
que cada tarde cae**

**pero cada mañana  
se levanta con mas  
resplendor!**

# Estrategias para la admón. de conflictos

- **Luchar:** (también llamado competir o dominar) los actores que aplican la estrategia de luchar se esfuerzan mucho por sus propios resultados y muestran poco interés en que la otra parte obtenga los resultados que prefiere. Las amenazas, los castigos, la intimidación y la acción unilateral son representativos de un método de lucha.



# Estrategias para la admón. de conflictos



- **Ceder:** (también llamado conciliar o acceder) los actores que aplican la estrategia de ceder muestran poco interés en obtener sus propios resultados, pero les interesa mucho que la otra parte los alcance. Ceder implica reducir las aspiraciones propias para “dejar ganar al otro” y obtener lo que el otro quiere. Ceder puede parecer a algunos una estrategia extraña, pero tiene ventajas definidas en algunas situaciones.

# Estrategias para la admón. de conflictos

- **La inacción:** (también llamada evitar) los actores que aplican la estrategia de inacción muestran poco interés en alcanzar sus propios resultados, al igual que poco interés en que la otra parte alcance sus resultados. La inacción suele ser sinónimo de retiro o pasividad; la parte prefiere retirarse, guardar silencio, o no hacer nada.



# Estrategias para la admón. de conflictos



- **La solución del problema:** (también llamada colaborar o integrarse) los actores que aplican la estrategia de solución del problema muestran mucho interés por alcanzar su propio resultado y mucho interés por el de la otra parte. Las dos partes aplican de manera activa métodos para maximizar su resultado conjunto a partir del conflicto.

# Estrategias para la admón. de conflictos

- **La avenencia:** Como estrategia de manejo de un conflicto, representa un esfuerzo moderado por buscar los resultados propios y un esfuerzo moderado por ayudar a la otra parte a alcanzar sus resultados.



# Líder



- El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad.
- Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

# Líder

- Escucha
- Comunica
- En los zapatos de la otra persona
- Comprende
- Aplause en público, regaña en privado
- Apoya
- Motiva
- Dialoga
- Se prepara académicamente
- Visión hacia el futuro
- Gestiona
- Trabaja en equipo



*El que quiera ser el  
primero debe antes ser  
servidor. Si quieres  
mandar tienes que  
servir*

*Jesucristo*



# Liderazgo

- Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común
- El papel del líder es servir, es decir, identificar las necesidades legítimas de los demás y satisfacerlas. En este proceso, nos veremos con frecuencia llamados a hacer sacrificios por aquellos a los que servimos.



# Poder



- Es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza

# Autoridad

- Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieras debido a tu influencia personal



*El poder  
desgasta las  
relaciones*



**LIDERAZGO**

**AUTORIDAD**



**PODER**

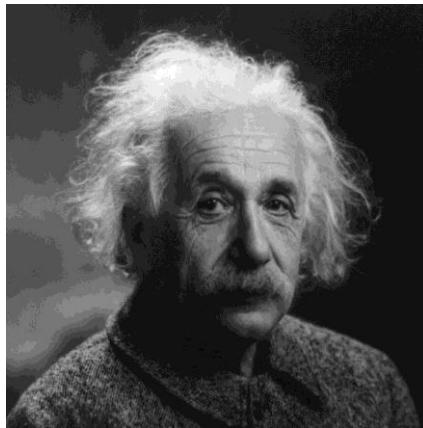
*El ser tratados con dignidad y  
respeto, el ser capaces de  
contribuir al éxito de la  
empresa, el sentirse parte de  
ella, siempre aparecen por  
encima del dinero*



*Mis jugadores y mis asociados no tienen por qué gustarme, pero como líder tengo que amarlos. El amor es lealtad, el amor es espíritu de equipo, el amor respeta la dignidad del individuo. En esto consiste la fuerza de cualquier organización.*



*Todos somos genios. Pero, si juzgas a un pez por su habilidad para escalar un árbol, pasará toda su vida pensando que es estúpido"*



***Albert Einstein***



*¿Es usted un  
líder?*

*Se puede engañar a todos poco  
tiempo, se puede engañar a  
algunos todo el tiempo, pero no se  
puede engañar a todos todo el  
tiempo*



**John Fitzgerald Kennedy**

# Negociaciones de precios

- El precio de exportación se negocia en persona o vía electrónica (con cuidado)
- Discusión del precio como parte de un paquete general y no se debe hacer concesiones de precios en las primeras fases de las negociaciones.
- Concesiones: descuentos, productos mejorados, mejores condiciones de venta/pago y otras demandas posiblemente costosas.





# Contexto Colombiano



- Preparan poco el problema y lo dejan para el ultimo minuto.
- Hacen un preámbulo social para conocer al otro en tono amistoso, tratan de romper el hielo mediante chistes, ofrecen un café o un trago.
- Tratan de evaluar la capacidad del otro, sus necesidades, utilizan toda la información que les dan, negocian S.M. (“según el marrano”), una realidad contingente personalizada, según la situación, la oportunidad, o la contraparte.
- Hacen una petición alta (el doble o la mitad de su alternativa externa), como un sondeo de la reacción de la contraparte, para dejar bastante campo al regateo posterior.
- Muestran poco interés al principio, o se hacen los desinteresados, para desarrollar una posición fuerte en la negociación.
- El tiempo es flexible.
- Al llegar a un acuerdo se hacen celebraciones y actos sociales en los que se resaltará la amistad.

Fuente: OGLIASTRI, Enrique. ¿Cómo negocian los colombianos?. Bogotá: Alfaomega, 2004. 54p

**“CUANDO UNA PUERTA SE CIERRA, OTRA SE ABRE. PERO A MENUDO NOS LAMENTAMOS TANTO POR LA PUERTA CERRADA QUE NO VEMOS LA QUE SE ABRIÓ ANTE NOSOTROS.”**

# TALLER

- Por favor se reunen en grupos de tres
- Deben realizar una negociación de marketing
- Establecer fortalezas y aspectos a mejorar
- Argumentar las decisiones de negociación de marketing.



# Prioridades de valores culturales

Estados Unidos	Japón	Países Árabes
1.Libertad	1.Pertenencia	1. Seguridad familiar
2. Independencia	2. Armonía de grupo	2. Armonía familiar
3. Autosuficiencia	3. Colectividad	3. Orientación de los padres
4. Igualdad	4. Edad	4. Edad
5. Individualismo	5. Consenso de grupo	5. Autoridad
6. Competencia	6. Cooperación	6. Compromiso
7. Eficiencia	7. Calidad	7. Devoción
8. Tiempo	8. Paciencia	8. Paciencia
9. Directo	9. Indirecto	9. Indirecto
10. Apertura	10. Mediador	10. Hospitalidad

***“No se queje de la crítica. Si es falsa, no haga caso pero no se enfade. Si es fruto de la ignorancia, ríase; si está justificada, no es crítica: aprenda de ella”***



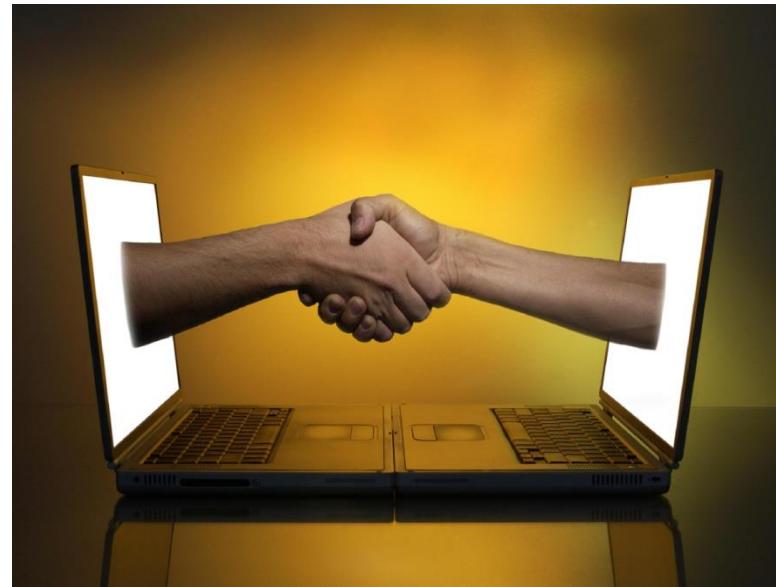
Joseph Michelli (2007). La experiencia Starbucks



*La información es el  
recurso principal de  
una negociación*

# **DEFINICIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA DE ACUERDO NEGOCIADO (MAAN)**

- Antes de iniciar una negociación formal, es muy importante considerar las consecuencias potenciales de no llegar a acordar con la otra parte, es necesario establecer las posibles alternativas de solución al proceso negociador al que nos enfrentamos. Es decir, debemos determinar nuestro MAAN.
- El MAAN es la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (En inglés **BATNA**: Best Alternative to a Negotiated Agreement).
- El MAAN determina el valor mínimo aceptable para una persona en una negociación. Si las partes no pueden llegar a un acuerdo tendrán que conformarse con su MAAN. Así que cualquier acuerdo de igual o mayor valor que el MAAN, es mejor que un punto muerto en una negociación.



# **Los pasos para determinar su MAAN**

## **son:**



- Elaborar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo.
- Perfeccionar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.
- Seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas alternativas (su MAAN).



*Mientras mejor sea planeado y  
estudiado su MAAN, mayor será  
su habilidad para lograr el  
acuerdo negociado.*

*“Cuando estés a punto de participar en una negociación, debes preguntarte: ¿Esto a mí cómo me va a ayudar?; ¿qué tanto me interesa sólo mi propio beneficio?; o por el contrario, ¿únicamente muestro interés por el cliente y olvido ver por mi empresa?”*



*El desafío es llegar a un acuerdo óptimo en el que la ganancia sea mutua, lo que se logra tomando en cuenta tanto los intereses del otro, como los propios. Además, que no negociamos con computadores, sino que lo hacemos con seres humanos que tienen emociones*



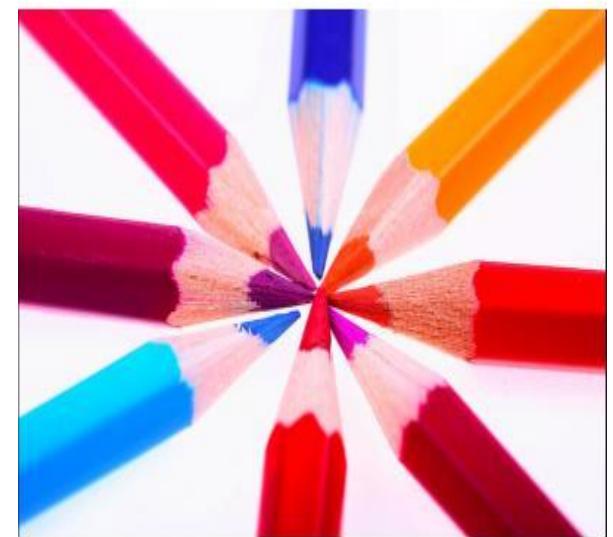
# El enfoque ganador - ganador



- Para llevar a cabo una negociación ganador-ganador, las dos partes tienen que estar motivadas para pensar más como colaboradores que como competidores.

# Tácticas enfoque ganador - ganador

- Tener en cuenta las necesidades de la otra parte: ¿qué es lo que realmente interesa al otro? La idea es que se puede obtener más ayudando a los otros a conseguir lo que ellos necesitan.
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones: las posiciones no son fáciles de modificar, pero si se buscan intereses comunes será más fácil obtener acuerdos satisfactorios para todos.
- Reciprocidad: no se debe hacer ninguna concesión de forma gratuita; siempre a cambio de una concesión de la otra parte.
- Flexibilidad: La flexibilidad es un aspecto esencial en cualquier mesa de negociaciones, ya que el equilibrio de poder fluctúa a medida que progresan las negociaciones.
- Acuerdos sobre objetivos: las concesiones que se realice se supeditan al cumplimiento de objetivos (por ejemplo, un descuento sobre precio si se alcanza un determinado volumen de compra).



*Jamás negociemos con miedo,  
pero jamás temamos negociar*



*John Fitzgerald Kennedy*

# 7 pasos de la negociación (William Ury)

- **Salga al balcón:** Quiere decir, en medio de la negociación, tener la capacidad para distanciarte un poco y pensar: ¿por qué estoy aquí?
- Lo anterior da más perspectiva y te permite mantener la calma. Ir a la terraza mental quiere decir ver desde arriba la negociación.
- Compras tiempo para pensar y dejas que baje la ira.



# 7 pasos de la negociación (William Ury)



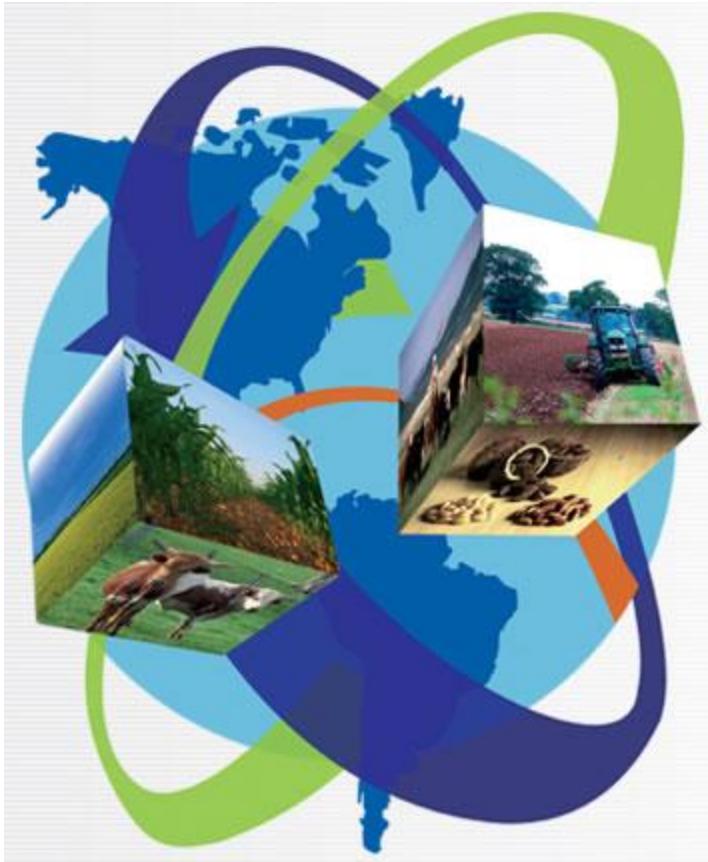
- **Póngase del lado del contrario:** Se trata de hacer exactamente lo contrario a lo que la otra parte espera.
- Es la habilidad para entender al otro y ponerse en sus zapatos.
- Es necesario tener la capacidad de ver los dos puntos de vista, no sólo el tuyo.
- Los negociadores escuchan más de lo que hablan y además, van más lejos ya que construyen confianza y, al mismo tiempo, defienden su lado.
- Los negociadores exitosos son blandos con la gente y duros con el problema

# 7 pasos de la negociación (William Ury)

- **Enfóquese en los intereses detrás de las posiciones:** La posición se refleja en las demandas o posturas concretas, mientras que los intereses son motivaciones subyacentes – necesidades, deseos, miedos y preocupaciones.
- Hay que preguntar: ¿Por qué?, ¿para qué?, ¿por qué no? Y decirle al otro: “Ayúdeme a entender sus necesidades”.
- ¿Qué logaría usted con esto? - lo que puede permitir ver otras opciones paralelas que beneficien a ambas partes. “No rechace, redireccione”



# 7 pasos de la negociación (William Ury)



- **Invente opciones para ganancias mutuas:** Hay que ser creativos y aplicar la creatividad en la negociación. “El mayor obstáculo a la invención y creatividad es la voz interior que dice: “eso no se puede”
- Hay que favorecer las tormentas de ideas.

# 7 pasos de la negociación (William Ury)

- Usar criterios objetivos para decidir lo justo: Debe haber equidad en la negociación.
- Los criterios que se pueden analizar son muy diversos, desde el valor del mercado y los costos, hasta las leyes y la eficiencia, pasando por aspectos como son: la reciprocidad, el trato igualitario y el juicio científico, entre otros.



# 7 pasos de la negociación (William Ury)

- **Conozca su BATNA**: El poder de la negociación está influenciado por lo que cada parte considera su BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement/ Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).
- Es decir, el mejor curso de acción a tomar, si no te pones de acuerdo. O dicho en una pregunta: ¿Qué hacer si fracasa la negociación? También es importante delimitar lo mínimo que aceptarías, además de tener otras alternativas, como puede ser: la mediación.



# 7 pasos de la negociación (William Ury)



- **Construya un puente dorado:** Sobre un desfiladero lleno de inseguridades, trate de entender las necesidades del otro y de hacerle atractivo decir que sí.



# Transformando al enemigo

- ¿Cómo transformar al villano en nuestro mejor amigo? “Dándole la atención y seguridad que necesita”.
- **Ejemplo:** Un señor que participó en la segunda Guerra Mundial y cayó prisionero. Lo iban a matar los alemanes. Lo primero que hizo el prisionero fue salir al balcón y ponerse a negociar; después, se puso en el lugar del enemigo y empezó a hablarle en su propia lengua: el alemán; también se concentró en los intereses del enemigo y le preguntó: ¿por qué le interesa matarnos?, ¿qué tal si después le hacen juicio político?; Entonces, inventó opciones que podían beneficiar a ambas partes: le dijo al enemigo que se acordaría de él y que después de la guerra si se presentaba la ocasión, hablaría en su favor. Resultado: ¡Supo negociar!; lo dejaron libre; efectivamente después de la guerra habló a favor del teniente que le perdonó la vida y, al parecer, hasta terminaron siendo amigos.



Si caminas solo,  
irás más rápido;  
si caminas acompañado,  
llegarás más lejos.

Proverbio chino

# El papel de las concesiones



- Son fundamentales en una negociación.
- Sin ellas las negociaciones no existirían.
- Si una parte no está preparada para hacer concesiones, la otra debe capitular o las negociaciones llegarán a un callejón sin salida.
- Las personas entran a las negociaciones en espera de concesiones.
- Los negociadores quedan menos satisfechos cuando las negociaciones concluyen con la aceptación de su primera oferta, probablemente porque sienten que podrían haberlo hecho mejor.

# 12 lineamientos para hacer concesiones en un negociación

- Conserve el margen suficiente para hacer las concesiones
- Trate de conseguir que la otra parte revele primero sus necesidades y objetivos
- Sea el primero en ceder en un asunto menor, pero no en un asunto importante
- Haga concesiones poco importantes y preséntelas como más valiosas de lo que son



# 12 lineamientos para hacer concesiones en un negociación



- Haga que a la otra parte le cueste obtener cada concesión que usted haga
- Obtenga algo a cambio de cada concesión que haga
- En general, ceda lentamente y poco con cada concesión
- No revele su fecha de terminación a la otra parte
- En ocasiones, diga “no” al otro negociador

# 12 lineamientos para hacer concesiones en un negociación

- Tenga cuidado cuando intente recuperar alguna concesión
- Mantenga un registro de las concesiones realizadas en la negociación para tratar de identificar un esquema
- No ceda “con mucha frecuencia, muy pronto o demasiado”



# REFLEXIÓN

*A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara una gota*

*Teresa de Calcuta*

