



## **Unidad didáctica 3**

# **Técnicas y estrategias de negociación**



## Objetivos

- Identificar las diferentes tácticas que existen para negociar y cómo podemos utilizarlas para sacar provecho de una negociación tanto a nivel personal como profesional.
- Elaborar planteamientos propios, pero de manera sencilla.

## Índice

Introducción.

1. Fuentes de poder en la negociación.
2. La confianza.
3. Manejo de tensión en las negociaciones.
4. Heurística.
5. Técnicas de negociación.



## Introducción

Toda negociación conlleva una serie de técnicas y estrategias. En las unidades anteriores hablamos sobre la importancia de tomar decisiones antes de entrar a una negociación y cómo tenemos que generar un contexto total de preparación para llegar a una negociación en las mejores condiciones posibles.

Partimos de la base que un proceso de negociación se compone de cuatro fases:

- a. Preparación.
- b. Discusión.
- c. Proposición.
- d. Búsqueda de beneficios mutuos.

En la fase de **preparación** el fin es determinar los objetivos propios y los de la otra parte. Esto permite establecer una jerarquía de valores para saber lo que es negociable y lo que no. Recopilar información es la actividad clave en esta fase. También es común construir escenarios para analizar las implicaciones de las posibles reacciones de la contraparte.

Esta es la fase que revisamos en las unidades anteriores.

Esta unidad trata sobre las siguientes fases, el momento de la negociación, y lo que ello implica.

En la fase de **discusión** lo fundamental es centrarse en el problema y no en las personas. El tono debe ser amable y distendido, no debe exigirse nada a la otra parte. Se debe hablar acerca de lo que uno hace, piensa o quiere, no acerca de lo que la otra parte debe hacer o pensar. Optar por las amenazas y el chantaje puede generar todo tipo de reacciones negativas de defensa o de ataque, que obstruyen la cooperación. El resultado de esta fase es generar un clima de confianza en ambas partes.

En la fase de **proposición** se plantea de forma clara lo que se pretende resolver y lo que se quiere obtener como resultado. Aquí es donde se utiliza la información recopilada en la fase de preparación. Si se conocen los objetivos de la otra parte, se podrán hacer las propuestas propias conectándolas con las del otro y así aumenta la probabilidad de que sean aceptadas. Se recomienda que en este momento no se manifieste un desacuerdo explícito, cuando existen percepciones diferentes. Lo conveniente es reconocer lo que dice el otro, así se evitará una confrontación directa y se reconocerá su punto de vista. La clave aquí es mostrar las ventajas que puede obtener de la propuesta. Por ejemplo, si un cliente considera que el precio que se le ofrece es alto, se le contesta que se entiende su percepción. Pero a

continuación se le puede mostrar las ventajas que obtiene con el servicio que se le ofrece y el respaldo de la experiencia de la empresa.

Por último, se llega a la fase de **búsqueda de beneficios mutuos**. En este momento la clave está en ser lo suficientemente propositivo y creativo para generar opciones que beneficien a ambas partes. Se recomienda no centrarse en los puntos de desacuerdo, sino en tratar de abrir las posibilidades de acción e incluso obtener beneficios no contemplados en un inicio. Aquí es donde se pueden abrir oportunidades de nuevos negocios, lo que significa hacer más grande el pastel.

## 1. Fuentes de poder en la negociación

### 1.1 Flexibilidad y creatividad.

Entre las principales virtudes de un buen negociador destacan la flexibilidad y la creatividad.

La flexibilidad define su capacidad de maniobra, el saber ajustarse a cada situación concreta. La creatividad se refiere a su habilidad para encontrar soluciones alternativas, para encontrar puntos de acuerdo allí donde aparentemente no los hay.

Es de suma importancia la fase de preparación antes de sentarse a negociar. En esta fase hay que definir los objetivos, la estrategia, los argumentos, etc. No obstante, por mucho que se haya podido prever el desarrollo de las negociaciones la realidad puede ser luego bien distinta, pudiendo tomar la negociación un rumbo completamente diferente.

Esto exige una mente abierta, dispuesta a reaccionar ante los acontecimientos, ante la nueva información y ante los nuevos planteamientos. Un negociador no se puede sentir oprimido por la estrategia que había preparado, sino que tiene que tener capacidad de adaptación.

Una buena preparación (dominar nuestra oferta, nuestros objetivos, conocer los intereses de la otra parte, la oferta de los competidores, tener claro nuestro margen de negociación, etc.) permite una mayor flexibilidad. Por contra, el negociador poco preparado suele mantenerse inmóvil, temeroso de apartarse de sus planteamientos iniciales por miedo a cometer algún error.

Cuando una de las partes se muestra flexible obliga en cierta medida a la otra a dar también muestras de flexibilidad. La creatividad, por su parte, contribuye a aumentar sustancialmente las posibilidades de cerrar con éxito la negociación.

La creatividad es especialmente importante antes situaciones de bloqueo que ponen en peligro el acuerdo. El buen negociador se caracteriza por buscar y encontrar caminos alternativos, por ser capaz de analizar la situación desde diferentes puntos de vista, de encontrar soluciones novedosas que sean aceptables para todos.

La creatividad permite también ensanchar el área de colaboración. Se inicia la negociación con el objetivo de alcanzar un acuerdo sobre un tema determinado y se termina encontrando nuevas áreas de colaboración.

Para negociar, se debe apelar a recursos que están disponibles para ambas partes. El entendimiento y habilidad para usarlos en propio favor serán competencias centrales a la hora de buscar un acuerdo. Entre ellos destacan el poder, la información y el tiempo.

## 1.2 Poder

Para muchas personas, la palabra "poder" tiene connotaciones negativas.

### **Fuentes de Poder:**

Una fuente de poder es una manera en la que cada uno de nosotros se da ventaja a sí mismo en la negociación, por ejemplo:

#### **- La competencia**

Cada parte tiene un grado de competencia para su negocio. El cliente se encuentra probablemente, en la mejor posición para demostrar esto, pero una relación prolongada como proveedor preferido con una buena vinculación afectiva y grandes barreras de entrada y salida reducirán la importancia de este aspecto. Incluso en negociaciones internas, el cliente, especialmente cuando está inconforme con el producto o servicio, tratará de recurrir a otros medios para satisfacer su necesidad.

#### **- El conocimiento**

El conocimiento de un producto o servicio y su aplicación a las necesidades o problemas de un cliente es una fuente de fuerza y confianza para cualquier negociador. Las áreas adicionales de conocimiento incluirán productos competitivos, leyes, regulaciones, inteligencia industrial y tendencias actuales en los mercados del cliente.

#### **- La experiencia**

La mayoría de las personas, rara vez pone en duda la competencia de los profesionales o los técnicos, porque de algún modo están convencidas de que saben más que ellas sobre sus especialidades.

Ciertamente, es imposible ser un experto en todas las áreas. Sin embargo, en general, la única clase de especialización que se requiere para casi todas las negociaciones es la capacidad de formular preguntas inteligentes y conocer si se están obteniendo respuestas exactas.

## **- La inversión**

Después de haber invertido una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo en algo, se odiará renunciar a ello sin antes luchar. Los vendedores que han dedicado meses a intentar captar un nuevo cliente pueden tender a realizar concesiones para salvar la venta si es que ésta tiene aspecto de fracasar.

## **- La recompensa y la penalización**

Si la otra parte percibe que puede y podría hacer algo que le afectase al otro negociador (aunque la otra parte no pueda o no vaya a hacerlo), tendrá ventaja en la negociación, y si sabe que ellos piensan que se tiene poder sobre ellos, entonces realmente dispone de ese poder.

En una relación comercial, en realidad nadie declara que no implementará algún tema, o que nunca impondrá la detención de las entregas debido al pago tardío de las facturas. Sin embargo, establecerlo con claridad es en ocasiones indispensable y obligatorio.

En relaciones internas en una corporación, a falta de recompensas y penalizaciones, al menos debe hacerse un esfuerzo real por establecer compromisos realistas, por lograr definir incentivos para cumplir con los compromisos o mejorarlos y finalmente, análisis de riesgos para poder establecer acciones preventivas y contingentes para reaccionar a tiempo en caso de no cumplir algún aspecto establecido en la negociación.

## **- La legitimidad**

Las personas están condicionadas a respetar cualquier cosa que aparece por escrito. Los documentos y firmas tienen autoridad y la mayor parte de las personas no suele ponerlos en duda. Los policías o los trabajadores estatales poseen placas de identificación, que rara vez son examinadas, por no hablar de ponerlas en duda. Los supermercados tienen sus precios escritos a gran tamaño y son pocos los clientes que los discuten. Después de todo, ése es el precio, y está ahí escrito para que todos lo vean.

## **- El compromiso**

El apoyo visible y comprometido de quienes rodean a un interlocutor magnifica el impacto de sus palabras y le da auto confianza. Por el contrario, si la otra parte percibe

que los miembros de su equipo dicen cosas diferentes y, quizá contradictorias, su posición se verá perjudicada.

Obtener todo el compromiso y la implicación de todos los miembros del equipo ayudará a difundir el riesgo general inherente en cualquier negociación, a reducir el nivel de preocupación general y a transmitir poder a la otra parte. Aumentar el riesgo pone en la posición de probar enfoques más creativos debido a que el peligro como individuo se reduce.

### **- La imagen**

La ventaja se obtiene si la otra parte tiene una percepción fuerte y positiva de la imagen de compañía en cuanto a su fortaleza financiera, creatividad, tecnología o lo que convenga a sus necesidades. La imagen es una función de reputación, precedente y legitimidad en el sentido de que la otra parte cree que cualquier compañía con visibilidad pública debe tener un buen historial y moral que se verá motivado a mantener.

### **- La moralidad**

La mayoría de nosotros lleva, en su forma de actuar, los estándares éticos y morales de nuestra cultura de manera que, los conceptos de justicia tienden a ser muy parecidos. El deseo de hacer lo correcto está en cierto grado presente en todas las personas, especialmente si se pueden identificar con la posición de la otra parte.

### **- La persistencia**

La tenacidad frecuentemente merece la pena en la venta y la negociación, porque la mayor parte de las demás personas se dan por vencidas demasiado pronto. Presentan algo a la otra parte y, si no se produce una aceptación inmediata, se encogen de hombros y pasan a otra cosa.

### **- La información**

Debido a que tendemos a considerar la negociación como un hecho en lugar de un proceso, rara vez prevemos que necesitaremos información hasta que el acontecimiento ha comenzado.

Obtener información bajo condiciones formales de negociación, presenta dificultades enormes. Es una estrategia común ocultar intereses verdaderos, necesidades y prioridades durante la negociación.

Cuanta más información se tenga sobre las necesidades del cliente, más oportunidad tendrá de explotar una negociación creativa. Sin embargo, las necesidades del cliente



no son estáticas, sino que evolucionan constantemente, y lo que era fundamental en la negociación podría pasar a un segundo término o incluso perder relevancia.

### **- El tiempo**

El modo en que utilizaremos el tiempo puede ser decisivo para el éxito de la negociación. Una llegada tardía puede interpretarse como una muestra de confianza o de hostilidad, mientras que una llegada demasiado temprana puede considerarse nerviosismo o simplemente mala educación. El tiempo puede favorecer a alguna de las partes dependiendo de las circunstancias.

Cuando se va a rechazar una idea, es mejor comenzar dando sus razones antes de declarar el rechazo. De este modo, se presentan a la otra parte el suficiente contexto y justificación y podría incluso realizar una propuesta refinada basada en volúmenes acordados con precios ajustados a los precios de materias primas. Sin embargo, debe hacerse de forma cuidadosa, pausada y estructurada, ya que si lo primero que se hace es declarar el rechazo, la otra parte, al estar pensando en dicho rechazo, puede no escuchar las razones que usted da para justificarlo.

Otro modo de reducir el ritmo de la negociación, si bien asegurando una buena comprensión por las dos partes, es indicar por adelantado que va a formular una pregunta, realizar una observación o modificar una propuesta. Al hacer esto, está anteponiendo los sentidos de su audiencia y añadiendo peso y autoridad a las preguntas. Del mismo modo, al responder preguntas de la otra parte, la pregunta reflexiva confiere los mismos atributos a su respuesta. También le compra tiempo.

La pregunta reflexiva es un modo excelente de enfrentarse a un aspecto difícil en la negociación. Sobre todo, reduce el ritmo en momentos en los que el debate podría sobrecalentarse a unas diferencias de opinión muy acusadas.

## **2. La confianza**

Esta es otra de las características primordiales de las negociaciones. Se basan en la confianza que nos tenemos los unos a los otros, una razón más para buscar negociaciones ganar – ganar, donde la otra persona se sienta cómoda negociando conmigo.

Si no nos tenemos confianza el uno en el otro, no hay posibilidad alguna de negociación, pues no estaremos dispuestos a entrar en una conversación con alguien al que no creemos.



### EJEMPLO

México es un país lleno de vendedores ambulantes, tianguis o mercados sobre ruedas. En todos ellos, tenemos la posibilidad de regatear. Los compradores sabemos que vamos a llegar, nos van a dar un precio y vamos a poder bajarlo a través de la negociación. Es lo que esperamos al llegar al mercado y es lo que los vendedores también son conscientes que va a suceder.

Sin embargo, imagina un caso en el que preguntas el precio y te dice el vendedor que es de 100 pesos.

Inmediatamente le dices que es muy caro y que quieres un precio menor, el vendedor te baja el precio a 90 pesos y tú continúas tu camino.

El vendedor se va detrás de ti y te grita: "Se lo dejo a 20 pesos".

¿Qué opinión te genera?

Algunos de nosotros tomaremos la oferta y saldremos muy contentos de allí pero, en su mayoría, la gente se sentirá engañada.

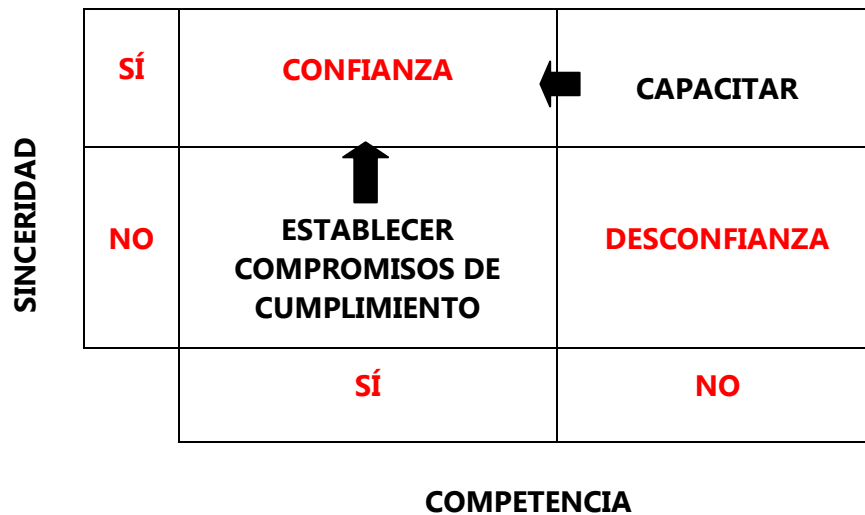
Y ninguno de nosotros se siente cómodo cuando cree o está seguro de que el otro está tratando de pasarse de listo.

Esta es la realidad de la confianza en las negociaciones, no queremos negociar con alguien con quien no nos sentimos a la par y, por lo tanto, las negociaciones se rompen y preferimos, en muchas ocasiones, dejarlas pasar, aunque sea un buen proyecto, con tal de no darle a ganar a una persona que nos trató de esa manera.

Entonces, en cualquier caso, las negociaciones parten de algunas bases:

- En las relaciones humanas es como el aceite en una máquina... fricción, calentamiento, desgaste, fractura, ruptura
- La confianza es como una carretera de dos vías ... difícilmente confío en alguien que no confía en mi
- La confianza nos remite a nuestra historia de vida, a experiencias del pasado...
- La confianza muchas veces tan solo se siente o no se siente ...

En el siguiente gráfico podemos ver algo que pasa en las organizaciones, en los negocios, y en la vida diaria.



Los seres humanos, como muestra el diagrama, pasamos de la desconfianza a la confianza por dos vías, ya sea porque sabemos que es una persona es capaz de hacer la tarea que se le está encargando, o porque sabemos que esa es una persona que cuando se compromete, lo consigue.

Podemos confiar en que alguien nos haga el mejor pastel, pero no por eso le prestaríamos nuestro coche.

Tenemos colaboradores que sabemos que hacen excelentes reportes, pero eso no quiere decir que les dejaríamos las llaves de nuestra casa, o a nuestros hijos, a esto nos referimos cuando decimos que la confianza depende de las tareas que sabemos hacer, de la competencia que tenemos para realizarlas.

Sin embargo, hoy por hoy, las empresas gastan mucho dinero en entrenamiento, tomemos el dicho sobre capacitación que hemos escuchado a menudo:

“Prefiero correr el riesgo como empresa, de capacitar a la gente y que se vaya, a tomar el riesgo de no capacitar a la gente, y que se quede.”

De alguna manera, ya no necesitan contratar a gente que sabe, porque eso se logra con capacitación y entrenamiento, lo que realmente se requiere es personal en el que se pueda confiar, para de esa manera asegurar que una vez que sepa que hacer, hará las cosas bien.

Este es el punto en las negociaciones.

Como decíamos anteriormente, hoy en día es muy difícil hacer un trato con una persona en la que no confiamos. Aún si se logra la negociación, implementar el trato puede ser muy complicado. La confianza es absolutamente esencial para lograr cualquier trato y más aún, cualquier relación de largo plazo.

Sin importar si se trata de vender, comprar o resolver conflictos, la mayoría de los tratos, aún aquellos que son de única vez, tienen consecuencias en el futuro.

Muchos autores han escrito sobre la importancia de la confianza, pues es la base de negociaciones por principios. En México tenemos todavía muchos lugares donde los contratos se hacen hablados, donde se “firman” con un brindis, o con un apretón de manos, ¿podríamos lograr esto sin una base de confianza?

Cuando no le tenemos confianza a la contraparte, aún si se firma ante notario, hasta que no se logre completar el trato, estaremos inseguros de que se haga de la manera adecuada.

Construir relaciones de confianza requiere de tiempo y algún tipo de riesgo, especialmente al inicio, con una nueva sociedad, al contratar a un nuevo proveedor, colaborador, o al generar negocios con clientes nuevos.

Si no confías en el otro del todo, entonces tendrás que encontrar formas de minimizar tu vulnerabilidad y de esa manera evitar momentos en los que te encuentres indefenso ante una circunstancia cualquiera.

Existen algunas maneras de asegurar que se llevan a cabo los tratos aún en ausencia de confianza, tales como la implementación de régimen de monitoreo, creación de garantías, ir poco a poco, sin embargo, es mucho más complicado llegar a un final fácil si no se tiene la confianza en el otro, y, por lo tanto, es mejor hacer todo lo posible por crearla.

### 3. Manejo de tensión en las negociaciones

Se decía hace años que para comunicarnos tenía solamente que existir un emisor, un receptor y un mensaje.

Después se dijo que la comunicación existe siempre que exista la retroalimentación, porque es tan importante el enviar el mensaje, como el asegurar que el mensaje fue comprendido conforme se envió.

Hoy en día, entendemos comunicación de una manera más completa, decimos que comunicación es:

**La forma en la que los seres humanos coordinan acciones para lograr que la suma de sus acciones genere sinergias**

Se dice que se persuade por medio de la razón y se motiva a través de la emoción, por lo que la estrategia de comunicación deberá proveer el porqué de la razón, pero también crear un lazo con los valores personales y las emociones, que son las que motivan a las personas.

Negociamos para crear sinergias, porque creemos que podemos lograr más entre dos que haciendo solos lo que hacemos, pero para comunicarnos, es importante hacer ahora un pequeño paréntesis sobre comunicación, adoptar los temas de las observaciones (hechos) y percepciones (juicios).

La intención en la comunicación deberá ser en la medida de lo posible conformar frases a través de los hechos, de aquello que ha sido observado, y no de chismes, o de mi propia percepción sobre lo observado, sobretodo en el ámbito de la negociación. Yo no puedo, ni debo, decirte que no haces las cosas bien de acuerdo a como a mí me gustaría que las hicieras, sino que debo siempre ser empático, entender de donde partes tú para hacer las cosas de la manera en que las haces, y basarme en las reglas o políticas que rigen cada una de las actividades para explicar lo que haces "diferente" de lo que debe ser, no de lo que yo haría.

- Una premisa es centrarnos en la efectividad, no en la "verdad"; de lo contrario, ganar se vuelve mucho más importante que cooperar

***"Tener razón o tener resultados"***

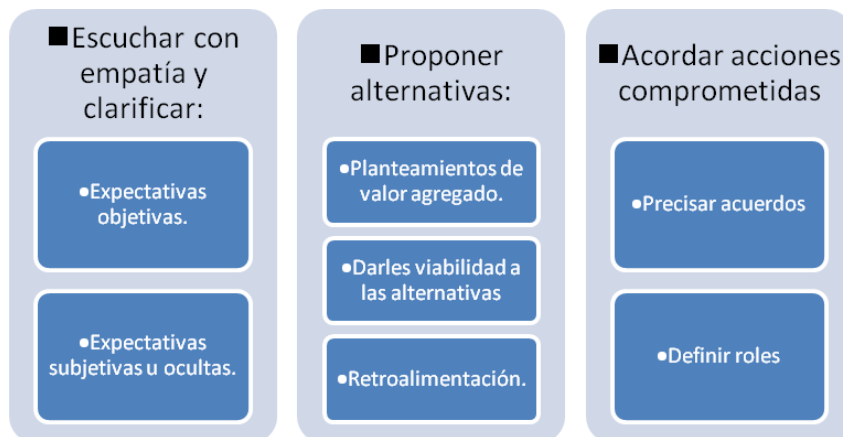
- El lenguaje precisa de estructuras y contextos para tener sentido: esto impone crear estándares como referencias

Debemos recordar, con relación a la escucha, que:

***La capacidad de prestar atención es inversamente proporcional a la necesidad de tener la razón***

***“Interpretamos lo que vemos para justificar lo que creemos”***

**Ahora bien, ¿Cuáles son las expectativas de escucha para una negociación?**



Para poder llegar a un acuerdo entonces, lo primero es escuchar, empáticamente para clarificar tanto las expectativas que son claras para el cliente, como las que no sabía que tenía, pero subjetivamente las tiene.

- Cuando habla un asegurado, que dejó las llaves dentro del auto, además de preguntarle la información, deberíamos preguntar qué es lo que necesita, a veces, no

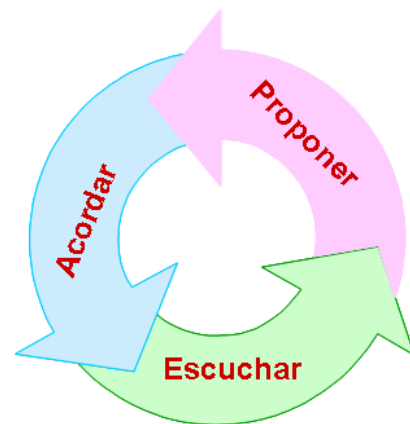
se le ocurre que necesita un cerrajero, o que puede tomar un taxi y volver por el auto el día de mañana, si tiene prisa, etc.

Esto nos lleva a proponer alternativas que le generan a este cliente un valor agregado, que sean viables (no ofrecemos nada que no podemos cumplir – no voy a mandar una limousine), y recibir de los clientes la retroalimentación sobre nuestra oferta.

Llegamos a la tercera, que es llegar a acuerdos precisos y definir que le corresponde a cada quién, y de aquí...

¡CUMPLIR!

- Escuchar con empatía y clarificar:
  - Expectativas objetivas.
  - Expectativas subjetivas u ocultas.
- Proponer alternativas:
  - Planteamientos de valor agregado.
  - Darles viabilidad a las alternativas.
  - Retroalimentación.
- Acordar acciones comprometidas
  - Precisar acuerdos.
  - Definir roles.



Hablemos entonces de las expectativas en el ámbito de la negociación:

¿Cómo entender y manejar las expectativas de nuestra contraparte?

- Involucrarlo.
- Adentrarse en sus problemas y expectativas personales.
- Conocer su concepto de solución de problemas.
- Entender que probablemente lo que piden no es realmente lo que necesitan.
- Darles lo que consideres que ellos quieren no lo que te digan.

- Investigar las expectativas no mencionadas.
- Efectuar la planeación con su participación.

Existen tres diferentes habilidades para obtener información:

1. Preguntar con un propósito: esta habilidad te enseña cómo y cuándo hacer preguntas, durante la negociación, para obtener información importante
2. Escuchar con atención: esta habilidad consta de tres partes: Reconocer, parafrasear y escuchar activamente.
3. Responder a los indicadores: se concentra en la interpretación de la información obtenida y cómo se debe utilizar.

Y del mismo modo, tres diferentes habilidades para dar información:

1. Darle forma al acuerdo: permite reforzar un comentario o sugerencia hecha por otra persona, añadiendo ideas y pensamientos propios.
2. Aumentar la credibilidad: esta habilidad permite establecer tu posición y reforzar tus argumentos
3. Solución de situaciones difíciles: ayuda a restablecer la comunicación, encontrando áreas de acuerdo y creando alternativas.

***¿Cómo podemos lograr que un cliente hable?***

**HACIENDO PREGUNTAS**

**No cualquier pregunta**

**Preguntas en una secuencia estructurada**





## EJEMPLO

Piensa en un cliente real, y haz una lista de cuatro preguntas que generalmente le harías, desde que llega a tu oficina:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Ahora clasifica tus preguntas, por ejemplo:

Sobre forma de operar:

- ¿Cuánta gente opera en estas instalaciones?

Sobre problemas, dificultades o insatisfacciones:

- ¿Está usted preocupado por la respuesta que está dando su competencia?

Existen muchas técnicas para aprender a formular preguntas de manera efectiva, aquí se mencionan algunas de ellas:

1. Preguntas sobre datos.

Nos darán información de sustento, detallada o específica nos delimitará la negociación:

- ¿Cuántos pagos considera cubrir?
- ¿La decisión sobre la negociación es sólo suya?

2. Preguntas para discriminar información.

Nos facilitarán a identificar qué es lo más álgido o importante para la contraparte:

- ¿Qué plazo considera más conveniente?
- ¿De todos los puntos que hemos propuesto cuál le parece más importante?

3. Preguntas sobre el concepto ideal.

Nos ayudarán a identificar cómo imagina la contraparte la negociación terminada:

- Si no tuviera restricciones, ¿qué recursos propondría negociar?
- ¿Cómo pudiera valorar más nuestra negociación?

4. Preguntas sobre información adicional.

Nos permitirán obtener más información que facilite la negociación:

- ¿Qué otros datos podrían proporcionarnos además de los dictámenes para entender mejor la problemática?
- ¿Podría darme más detalles sobre...?

5. Preguntas sobre referencias de otros proyectos.

Nos indicarán referencias a situaciones similares previas, que nos darán ideas para la resolución de nuestra negociación vigente:

- ¿Cómo resolvieron la falta de liquidez en su proyecto de...?
- ¿Qué han hecho en situaciones similares?

6. Preguntas de verificación.

Nos asegurarán que lo que hemos escuchado es preciso, debemos parafrasear para estar ciertos del entendimiento:



- Si entendí bien, ¿para usted es prioritario... (parafrasear)?
- ¿Entonces usted ya ha cubierto siete pagos?

## 7. Preguntas sobre intereses y motivaciones personales.

Nos validarán las percepciones que tengamos sobre las expectativas personales de nuestras contrapartes:

- ¿Qué importancia tiene para usted cumplir el contrato dentro del plazo?
- ¿Además de usted, a quién le gustaría involucrar?

## 8. Preguntas para disminuir la tensión.

Nos suavizarán las controversias o situaciones que pudiesen amenazar la tranquilidad de nuestra contraparte:

- ¿Me gustaría saber su opinión personal sobre la reacción de la autoridad sobre nuestro caso?
- Con el fin de mejorar nuestros acuerdos ¿me permite preguntarle más sobre sus expectativas...?

## **SPIN**

Existe una técnica más moderna, de nombre SPIN.

Spin es una técnica resultante de la investigación en 35,000 llamadas de venta.

En una situación exitosa de venta es el cliente el que debe hablar más.

Se le nombra así por ser las siglas de los cuatro tipos de preguntas en que se subdivide:

- Situación;
- Problema;
- Implicaciones;
- Necesita anticipar valor.



Veamos primero cada una de ellas:

■ Situación:

Definición	Sirven para averiguar la situación actual de nuestro cliente.
Ejemplo	¿Cuánta gente trabaja en esta oficina?
Impacto	Es la menos poderosa de las preguntas; su relación con el éxito es negativa; la mayoría de las personas pregunta demasiado.
Sugerencia	Elimine las preguntas de situación que no sean absolutamente necesarias; haga su tarea "Conocer a su cliente" por adelantado.

■ Problema:

Definición	Sirven para averiguar problemas, dificultades o insatisfacciones.
Ejemplo	¿Qué es lo que hace que su operación sea difícil?  ¿Qué parte de su sistema es el que está creando errores?
Impacto	Más poderosa que la de situación, se suelen hacer más preguntas de problemas conforme se tiene más experiencia en el acercamiento a clientes.
Sugerencia	Piense en los productos o servicios en términos del problema que le resuelven al cliente.



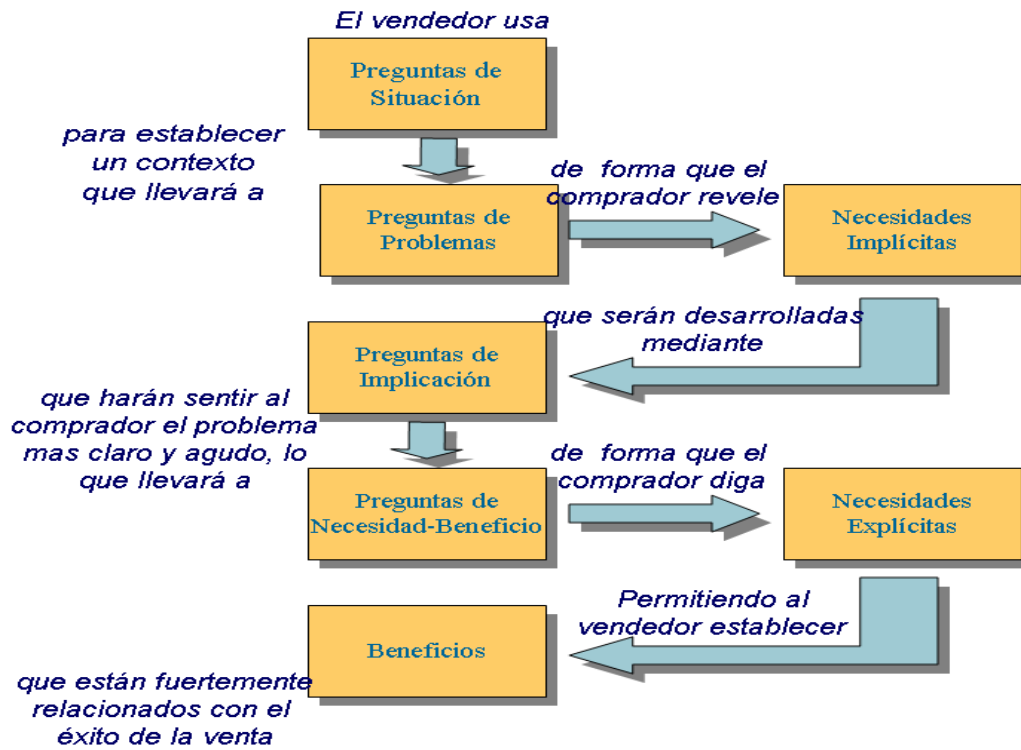
■ Implicaciones:

Definición	Preguntas sobre las consecuencias o efectos del problema, dificultad o insatisfacción que tiene su cliente.
Ejemplo	¿Qué consecuencia tienen los cambios tan frecuentes de la política fiscal en su planeación financiera?
Impacto	Es la más poderosa; los mejores ejecutivos hacen muchas de estas preguntas.
Sugerencia	Son las más difíciles de preguntar.

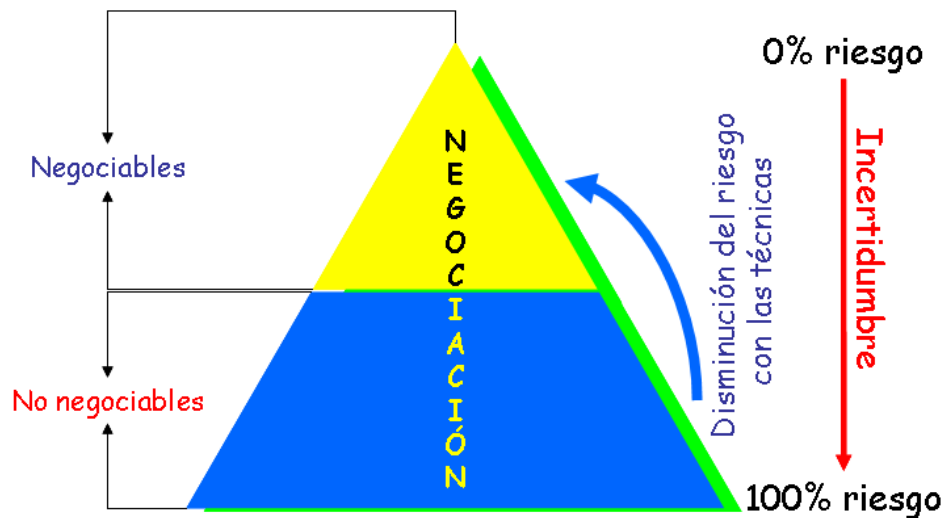
■ Necesita anticipar valor:

Definición	Preguntas sobre el valor o utilidad de una solución.
Ejemplo	Si anticipamos cambios en la política fiscal, ¿podríamos hacer una mejor planeación financiera?
Impacto	Versátil, tienen un impacto positivo en los clientes.
Sugerencia	Utilice este tipo de preguntas para que su cliente le diga los beneficios de la solución que usted le está ofreciendo.

En resumen y esquemáticamente:



Ya se habló un poco del manejo del riesgo durante el módulo de toma de decisiones, en este caso, tratamos sobre el riesgo dentro de una negociación:



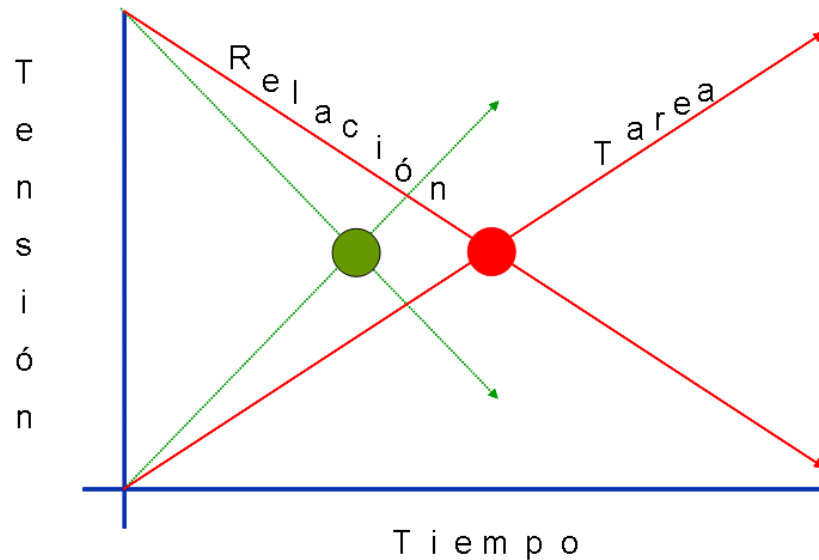
La incertidumbre es un común y constante generador de riesgo, y el riesgo disminuye conforme más conozco de mi contraparte, o por lo menos, conforme más soy capaz de inferir.

Si puedo inferir aquello que es no negociable, comienzo a disminuir mi porcentaje de riesgo, pero si logro conocer además todos aquellos puntos que tenemos en común, todo lo que sí estamos ambos dispuestos a negociar, entonces el riesgo en la negociación disminuye casi del todo, puedo hasta inferir el resultado.

Además del riesgo, toda negociación conlleva un grado de tensión, los seres humanos nos tensionamos por dos razones, o porque no conocemos a la gente que nos rodea, o porque no podemos terminar algo que es necesario que entreguemos.

De este modo, la tensión se identifica en dos vectores la tensión de relación y la tensión de tarea:

- Tensión de relación. Es la sensación de ansiedad o incomodidad que sentimos con otras personas cuando no se entienden las expectativas.
- Tensión de tarea. Es el nivel de interés o urgencia que dos personas sienten con respecto a conseguir el objetivo de la negociación.



Como muestra la gráfica arriba, la tensión de relación disminuye conforme pasa el tiempo, entre más te conozco, mejor me siento contigo, aun cuando no seas del tipo de persona que me agrada, por lo menos sé por dónde puedes llegar.

En cambio, la tensión de tarea crece minuto a minuto, día con día, conforme vemos que pasamos el tiempo en reuniones y juntas y no concluimos, no se entrega lo que se requiere, no llegamos a acuerdos.



Ejemplo: El supervisor del área te pide un reporte de resultados que tienes que entregar en tres horas, pero de antemano sabes que tienes una reunión que dura una hora y tienes que entregar otros reportes más a lo largo del día. La tensión aparece cuando te pones a pensar en todas estas tareas que tienes que realizar durante el día y más que una de ellas la tienes que realizar dentro de un horario determinado.

### ¿De qué manera puedo disminuir ambos tipos de tensión?

La tensión de tarea más que disminuirse, debería no dejarse crecer, y es muy sencillo, entre antes inicie la negociación, entre más cosas en común tengan los negociadores, entre más rápidamente podamos ir resolviendo los negociables de la negociación, mayor será la posibilidad de que la tensión de tarea no crezca, porque las cosas suceden, y suceden rápidamente.

La tensión de relación se disminuye a través del rapport, utilizando diferentes técnicas de comunicación, contando chistes, etc.





Además, sabiendo cuál es el tipo de negociador al que me enfrento (que personalidad tiene), puedo también definir de qué manera tratarlo, para ello, es necesario identificar entre los diferentes tipos de negociador que existen:

## 3.1 Tipos de negociadores

Una persona que sabe negociar es aquella que cuenta con las siguientes características.

### **Se centra en los intereses, no en las posiciones**

Busca una negociación de principios y no una negociación de posiciones porque sabe que para un interés su interlocutor puede recurrir a varias posiciones y que cuanto más se deja impresionar por la posición que manifiesta dicha persona, tanto más incapaz se vuelve de captar las preocupaciones y los motivos reales. Por ejemplo, si el vecino le reclama por haberse metido 20 cm al construir la barda de un terreno, y no acepta una cantidad de dinero, indaga si tal vez lo que está en juego no es tanto el dinero como la necesidad obsesiva que siente el vecino de decirle que le debe respeto y que necesita pedirle una excusa y reconocer que no es nadie para obligarlo a aceptar las cosas, etc.

### **Distingue entre el individuo y sus actos:**

Sabe que una frase aparentemente objetiva e impersonal, como podría ser: *"Esta casa es un basurero"*, en un contexto determinado, se interpretará como un ataque personal. *Evita confrontaciones y ataques que desencadenan actitudes y conductas defensivas.*

Este sentido de no confrontación personal lleva al negociador a buscar sentarse físicamente del mismo lado de la mesa, para reforzar la impresión de dos personas que buscan juntas solución, más bien que de dos enemigos. Finalmente, abriga el propósito ambicioso de que, en vez de deteriorar la mutua relación, la negociación mejore la relación humana.

### **Manifiesta y explicita las emociones de ambas partes.**

¿Para qué negarlas o disimularlas? Al fin y al cabo, son un componente importantísimo de la negociación. Ponerlas sin tapujos sobre la mesa establece un clima de sinceridad.



## **Evita el dogmatismo:**

Las afirmaciones muy categóricas generan resistencias cuando los temas son polémicos.

Utilizar expresiones matizadas: "me parece", "yo veo las cosas así", "si estoy equivocado, por favor corríjanme", es como poner un poco de aceite para que los mecanismos funcionen sin fricciones y con fluidez.

## **Retroalimenta:**

Sabe parafrasear y reformular, y con ello manifiesta su consideración a la otra parte y la predispone a ser razonable: "Permítame ver si estoy captando su punto de vista: Usted dice que...", o "Usted piensa que..."

Una modalidad de esta conducta es el "eco", repetir la última frase del interlocutor, con el fin de hacerle ver que se le sigue con atención. De este modo la contraparte se escuchará y vera realmente lo que busca o inquieta en la negociación.

## **Observa mucho y objetivamente:**

En forma constante, los interlocutores emiten señales no verbales: *inflexiones de la voz, volumen, gestos, cambios de postura, ademanes, silencios, tics, etc.*

Todas son, para quienes saben interpretarlas, otros tantos signos que delatan el inconsciente.

## **Escucha activamente.**

*Es más difícil escuchar bien que hablar bien.* Porque en este segundo caso se trata de nuestras cosas y de nuestros intereses, mientras que en el primero se trata de salir de nosotros mismos para entrar en el mundo de los demás. *El que escucha lleva la negociación.*

- **Oír:** es el fenómeno físico de recibir con el oído los sonidos del lenguaje de quienes se dirigen a uno.
- **Escuchar:** es prestar atención para captar bien los significados que se expresan.
- **Escuchar los sentimientos:** es captar el mundo interno del otro; supone un verdadero proceso de traducción; requiere interés genuino en la persona, y, además, esfuerzo de concentración.

**Pregunta:**

La pregunta inteligente es uno de los mejores expedientes para recabar información, y también para motivar al interlocutor a considerar nuestros puntos de vista y para obligarlo a recapacitar.

Existen cuatro tipos de negociador, basados en esta propuesta:

Tipos de negociador	¿Cómo actuar con ellos?
<p><b>Imaginativo:</b> Son personas intuitivas y aplican la creatividad aportando cantidad de enfoques e ideas como solución a un mismo problema.</p>	<p>Aportar argumentos originales y ofrecerle alternativas o soluciones apoyadas en sus propias ideas.</p>
<p><b>Funcional:</b> Son personas con una mentalidad práctica y suelen ser muy objetivos, utilizan métodos deductivos buscando la causa y razón de las cosas.</p>	<p>Apoyarse en experiencias pasadas y convertirlas en argumentos sólidos que puedan ser probados. Se ha de ser preciso y concreto y demostrar coherencia entre lo que se dice y hace.</p>
<p><b>Racional:</b> Analizan todos y cada uno de los pros y contras de las acciones a tomar. Seccionan cada propuesta y no se dejan impresionar por argumentos efectistas.</p>	<p>Hay que utilizar la lógica en los argumentos. Les agrada que al exponer los hechos se utilicen cuadros sinópticos o gráficos que avalen lo que se les argumenta.</p>
<p><b>Normativo:</b> Argumentan y juzgan a través de procedimientos adecuados a su escala de valores, apoyándose en sus argumentos e influyendo en los sentimientos del otro. Utilizan el imperativo y creen saber lo que está bien o está mal. A menudo son subjetivos y hacen valer su autoridad y dureza en los planteamientos.</p>	<p>Se ha de procurar no dejarse dominar utilizando con sutileza un grado de firmeza y que al comienzo del proceso sepa que entendemos su escala de valores, pero que trate de entender la nuestra.</p>

De manera que, cada uno de estos negociadores, cuando se encuentra en un momento de tensión, puede actuar de manera que dificulte la negociación en lugar de apoyarla.

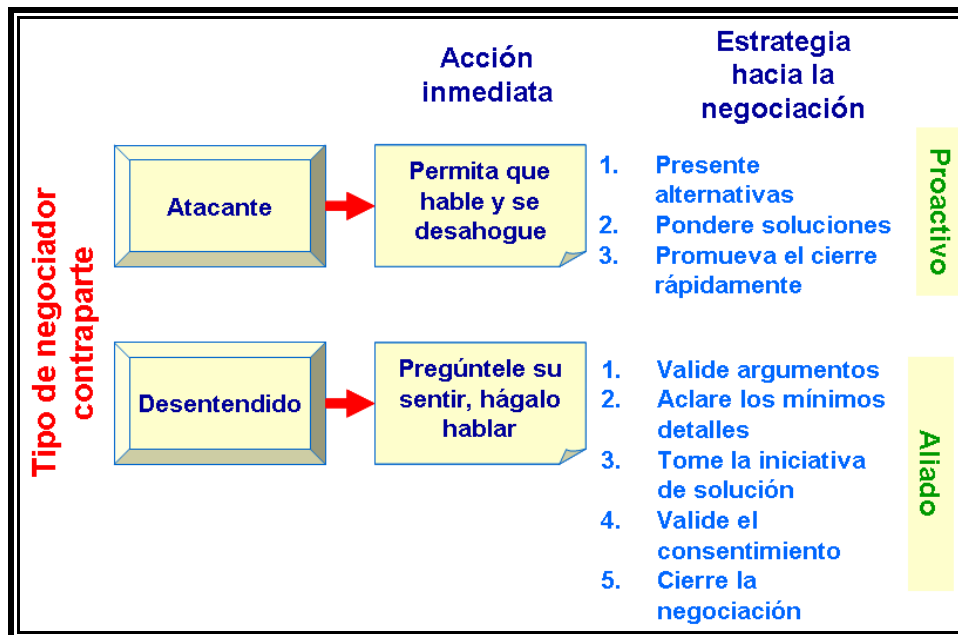
Esto se muestra en la siguiente tabla, y es la razón por la cual tratamos de NO llegar a un momento de tensión entre negociadores.

Una vez que la negociación ha llegado a este nivel, y que la tensión ha crecido a estas magnitudes, es mucho más difícil lograr retomar la negociación, y debe darse por lo menos un tiempo de pausa, lo cual no siempre es viable, y genera negociaciones fallidas o que dejan en alguna de las partes la sensación de pérdida.

<b>Si el negociador contraparte es:</b>	<b>Al estar en tensión actuará:</b>
De alta iniciativa dirigido a la tarea y al pragmatismo.	Enfrentando la negociación en forma muy crítica, incrementando su insatisfacción.
De alta expresividad, pragmático y ejerce liderazgo	Confrontando al negociador fuertemente, incluso de manera personal.
De alta amabilidad, que promueve la negociación en equipo.	Concediendo la negociación, pero sin estar convencido y no buscará la relación de largo plazo.
De alta capacidad analítica, que requiere más información para poder negociar	Evitando llegar al cierre de la negociación, sin importarle el tiempo invertido.

A los primeros dos se les conoce con el nombre de atacantes, mientras a los últimos se les da el nombre de desentendidos, pues mientras los primeros se enfrentan al competidor, los últimos se retiran de la negociación.

En caso de haber llegado a este ámbito de tensión, lo que se puede hacer se refleja en la siguiente tabla:



Sin embargo, siempre será mejor, NO llegar a este momento.

## 4. Heurística

Se denomina **heurística** a la capacidad que existe en un sistema para, de manera inmediata, generar innovaciones positivas en sí mismo y hacia el logro de mejores resultados.

Los seres humanos tenemos como característica esta capacidad que puede en ocasiones definirse como arte y en otras como la ciencia de descubrir, inventar, o resolver problemas a través de la creatividad y el pensamiento lateral o divergente, pero, sobre todo, tomando en cuenta que este pensamiento viene de experiencias previas, tanto nuestras, como de conocimiento sobre experiencias previas de los demás que hayamos estudiado o conocido de manera más empírica.

El concepto de la heurística se hizo popular a través de los estudios del matemático George Polya en su libro "*Cómo plantear y resolver problemas (How to solve it)*" en donde, después de muchas hipótesis matemáticas, en su interés por saber cómo se resuelven, dio recetas de heurística para que sus alumnos pudieran seguirlas.

Cuatro ejemplos que da en su libro nos permiten entender mejor el término:

- Si no consigues entender un problema, dibuja un esquema.
- Si no encuentras la solución, haz como si ya la tuvieras y ve qué puedes deducir de ella (razonando hacia atrás).

- Si el problema es abstracto, prueba examinar un ejemplo concreto.
- Intenta abordar primero un problema más general (es la “paradoja del inventor”: el propósito más ambicioso es el que tiene más posibilidades de éxito).

En psicología la heurística se relaciona con la creatividad y se ha propuesto que sea aquella regla sencilla y eficiente para orientar la toma de decisiones y para explicar en un plano práctico cómo las personas llegan a un juicio o solucionan un problema.

Usualmente una heurística opera cuando un problema es complejo o el problema trae información incompleta, siendo entonces un atajo en los procesos mentales activos, y de esta misma manera, ahorrando recursos, pero llegando a la solución.

Un ejemplo de un atajo mental es el uso de un estereotipo. Cuando se juzga a un individuo en base al estereotipo de un grupo al cual pertenece, el uso del estereotipo puede resultar en un error, ya que el individuo puede ser más o menos representativo del estereotipo.

Toda negociación requiere de un componente creativo, primero, para poder inferir las circunstancias que traen a mi contraparte a querer tener esta conversación e intercambio conmigo, necesito creatividad.

Además, las negociaciones toman poder de diferentes fuentes, y el conjunto de las mismas es el que otorga la facilidad de éxito a este tipo de conversaciones.

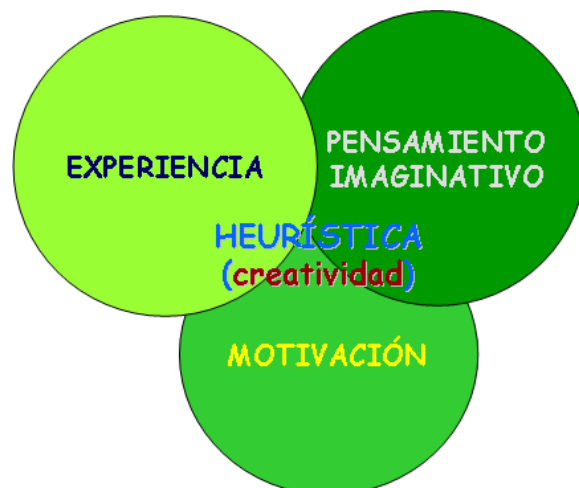
Otro elemento de mucha importancia es la confianza que tengo en mí mismo y en mi contraparte, las negociaciones, como vimos al inicio del módulo, no pueden llevarse a cabo en un ambiente de desconfianza.

Conocemos ya el término *Heurística*, como el manejo de nuestra creatividad para la toma de decisiones, y aquí revisamos también la importancia que conlleva la heurística para una negociación.

### ¿Por qué?

Para llegar a una negociación, tengo que haber creado mi estrategia, y para hacerla me baso en cada uno de los ingredientes de la heurística.

La experiencia, que me da claridad en procedimientos y experiencia técnica e intelectual para negociar.



El pensamiento imaginativo, que se refiere al uso de la imaginación relativa para solucionar negociaciones, el uso de lluvias de ideas, etc.

La motivación, esa pasión para resolver negociaciones, el área que más se acerca a soluciones creativas con base en recompensas de tipo tangible e intangible.

Existen tres tipos de heurística regularmente conocidos:

- Representación.
- Disponibilidad.
- Fundamento y ajuste.

### Heurística de Representación

Se evalúa la probabilidad de un evento en función de similitudes con sucesos anteriores.



*Ejemplo: Mi jefe me pide cosas, pero no les da seguimiento, por lo que hago caso omiso de sus peticiones.*

Esto es: se predicen desempeños con base en el pasado de los empleados o en el tipo de tarea a realizar o de sus similitudes con otros empleados.

Es bueno para un primer intento, pero no se *pondera ni analiza la información*.

### Heurística de Disponibilidad

Se toman en cuenta experiencias pasadas que dejaron huella.



*Ejemplo: en una preparación para una temporada un proveedor no entregó un material clave, por lo que no se "vistió" la tienda, se perdieron ventas y no hubo bono.*

Este evento nos afectó emocionalmente y va a influenciar en la próxima decisión (positiva o negativamente).

La disponibilidad de esta información no está influida por la frecuencia con que ocurren los eventos.

Los factores que pueden influenciar una decisión son la facilidad de recordar y la relevancia subjetiva asignada al evento.

### Heurística de Fundamento y ajuste

Se realiza la evaluación con una base fijada previamente y se realizan ajustes para llegar a una decisión final.

El valor base puede ser en función de valores históricos, de cómo se plantea un problema o de información al azar.



*Ejemplo: Se proyectan ventas, con base en el histórico, aunque haya circunstancias que puedan cambiar la tendencia.*

Es el caso típico al elaborar presupuestos, donde solo se proyecta, pero no se analiza.

## 5. Técnicas de negociación

La negociación es un proceso que culmina en un acto: **el acuerdo**. No cabe duda de que el referente final de cualquier negociación no puede ser sino alcanzar ese objetivo final. Sin embargo, es preciso hacer hincapié en que todos nuestros esfuerzos deben ir dirigidos a mejorar nuestra actuación a lo largo del proceso. *El acuerdo es tan solo la meta que alcanzaremos si la progresión ha sido la adecuada.*

**La negociación es un proceso dinámico** al que debemos acercarnos bien preparados y adiestrados, conscientes de sus dificultades, conocedores del tiempo y el desgaste de su desarrollo, prevenidos contra el desaliento y confiados en el éxito final.

La negociación también es un proceso psicosocial complejo en el que es preciso desplegar **innumerables habilidades**. No hay un rasgo psicológico, una estrategia o una táctica que nos garantice el éxito. *Cuanto mejor dominemos la dinámica del proceso negociador, cuanto más nos entrenemos psicológicamente, cuánto más preparemos cada negociación, cuanto más nos esforcemos en cada ocasión, más aumentaremos nuestras posibilidades de éxito.* No hay puertas secretas ni ascensores hacia el acuerdo, sólo preparación, adiestramiento y concentración.

**La capacidad negociadora viene dada por un conjunto de aptitudes intelectuales y de habilidades sociales, unidas a un entendimiento profundo de lo que es un proceso negociador.**

El conocimiento de técnicas o tácticas específicas constituye una ayuda que nos permite afrontar cada situación en mejores condiciones, con un mayor dominio de sí mismos y del procesador negociador.



Sin embargo, hay que prevenirse contra la idea, demasiado frecuente, de que una técnica nos va a abrir las puertas del éxito negociador. Todos los trucos son viejos trucos, es decir, funcionan sólo en la medida en que el contrario no haya leído los mismos libros o asistido a los mismos cursos que nosotros.

Nunca podemos presuponer que la parte contraria sabe menos o está menos preparada que nosotros. No procede tal suposición cuando busquemos un acuerdo integrador para los intereses de ambas partes, pero tampoco cuando estemos en una negociación distributiva del tipo *gana-pierde*. **Uno de los errores más frecuentes es subestimar la capacidad y la posición negociadoras de la parte oponente.**

**Tipos de técnicas.** - Existen muchas tácticas y técnicas, en general, pueden dividirse en tres grupos: obstructivas, ofensivas y engañosas.

- 1. Las tácticas obstructivas:** este tipo de técnicas pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.
- 2. Las tácticas ofensivas:** persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.
- 3. Las tácticas engañosas:** son las que solemos llamar trucos. Son pequeñas trampas que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas.

La utilización de estas últimas entraña el riesgo de ser descubierta antes o después por la parte contraria. Por ello, es mejor utilizarlas lo menos posible y sólo si estamos seguros de que nadie desvelará el engaño. Son tales, por ejemplo, afirmar que no se tiene autorización para cerrar el trato, cuando lo que se busca es ganar tiempo o facilitar datos falsos sobre nuestros costes, entre otras cosas.

### 5.1.1 Cara a cara

#### **Bogey:**

Es una de las más efectivas. Es simple y ética. Implica tres principios fundamentales:

- Al elevar el ego de la otra persona usted espera una respuesta positiva.
- Los vendedores deben conocer su producto mejor que los compradores.
- Siempre existe un mejor trato para ambas partes, si lo buscan. El Bogey empieza la búsqueda.



## **Krunch:**

Es una táctica de presión. Se utiliza cuando el comprador recibe distintas ofertas de un producto o servicio eligiendo el que le ofrece las mejores alternativas en cuanto a precio, calidad y tiempo de entrega, entre otros factores.

## **Bargaining (regateo):**

Se presenta cuando el comprador y el vendedor revisan las condiciones de venta de un producto o servicio para obtener mayores beneficios, generalmente para el comprador. Inicia con una relación de "jaloneo" que puede crear un ambiente de desconfianza.

- Ejemplo: Un hombre compra un traje y pide como beneficio adicional el regalo de una corbata.

## **Intensificación:**

Cambiar las condiciones de venta, después de cerrada la negociación. Algunas variaciones:

- Un vendedor ofrece un producto X a \$500 usted está convencido de que lo puede conseguir a \$450; sin embargo, sigue en la negociación, el vendedor menciona que el precio tuvo un aumento a \$600 pero se logra un acuerdo después de un tiempo y paga finalmente \$500 convenciéndolo el vendedor que no es un mal precio.
- *Intensificación poco ética.* Al día siguiente de la venta el vendedor sube el precio, el comprador se enoja, pero empieza a negociar de nuevo, finalmente se ponen de acuerdo en un precio más alto del original.
- *Intensificación ética.* Un trato no está completo hasta que todo está decidido y haya un entendimiento total en todos los puntos primordiales, sobre todo en la claridad del trato.

## **Tácticas de tiempo.**

- *Tiempo de aceptación.* Es primordial en la negociación. Nadie tiene derecho a esperar que sus ideas, no importa que tan brillantes sean, se acepten de inmediato, la gente necesita tiempo para ajustarse a ideas nuevas. El tiempo de aceptación se tiene que tomar en cuenta dentro de la planeación y sus negociaciones.
- *Cambio de ritmo.* Cada cambio es un factor importante en la negociación, la gente se inclina a un "estado fijo". Se acostumbra a lo que hace, valora el hecho

de que los demás sean previsibles y tiende a ser previsible a la vez, pues de otra forma el ritmo puede dañar la negociación. ¿Qué pasa con el factor sorpresa?

### **Contención:**

- Cuando interrumpe, suspende o aplaza una respuesta en lugar de darla inmediatamente.
- Cuando no responde a una pregunta, o se toma tiempo para decidir, entonces está usando la estrategia de la contención.

### **Cambio de Sentido:**

- Podemos enviar intencionalmente dos mensajes a nuestro interlocutor, forzándole a aceptar el menos perjudicial para él. Por ejemplo, si primero enviamos unas demandas moderadas y a continuación son seguidas por otras más exigentes, la otra parte reaccionará muy posiblemente aceptando las condiciones más moderadas.

### **Fuego de Cobertura:**

- Consiste en tratar de cubrir un área lo más extensa posible para conseguir un resultado favorable en uno o varios puntos.

Ejemplo:

- Cierta empresario se presentaba siempre temprano en el lugar de la reunión, y llenaba toda una pizarra con sus demandas. No dejaba un solo espacio para que el sindicato pudiera escribir las suyas.
- Este recordatorio visible de las demandas del empresario le restaba la iniciativa al sindicato, evitando que éste expusiera inmediatamente sus demandas.

El fuego de cobertura puede ser, o el uso de todo el pizarrón, como se explica en el ejemplo, o el uso de todo el tiempo, de manera que le dejemos a la otra persona poco tiempo para hablar, y que tenga que construir sobre lo nuestro en lugar de poner objeciones.

### **El Salami:**

- Se trata de irse apoderando poco a poco de algo, de forma gradual e imperceptible para el oponente, hasta llegar a poseerlo por completo.
- Es decir, cuando queremos hacernos con una pieza de salami que posee la otra parte y que defiende celosamente, no debemos lanzarnos sobre ella. Debemos

cortar cada día una fina rodaja de salami; el propietario difícilmente lo notará, o no le dará mucha importancia.

- Al día siguiente haremos lo mismo hasta que toda la pieza de Salami ha pasado a nuestra propiedad.
- Nunca debemos dar a entender a la otra parte que queremos llevarnos o tomar algo suyo, por pequeño que sea.

### **Ladrillo:**

- Esta técnica está diseñada para impresionar a su contraparte con la preparación y el conocimiento que tiene sobre la situación.
- Usted construye su casa con hechos y cifras, mejorando así su posición.
- Si la negociación se lleva sólo una sesión, su objetivo consiste en dividir los hechos y exponerlos a lo largo de toda la negociación en lugar de establecerlos de inmediato. Eso hace que parezca como si tuviera más apoyos de los que tiene en realidad.
- En negociaciones más largas, divida sus recursos de apoyo y expóngalos en diferentes sesiones de la negociación. El efecto acumulativo de este procedimiento dejará a su oponente con la impresión de que su posición de negociación es más fuerte de lo que es en realidad.

Ejemplo:

Cuando una persona del área de ventas va a una empresa a vender un seguro corporativo para su flotilla, es importante que conozca de antemano a que se dedica la empresa, tenga una idea de la plantilla que tiene, tamaño de su flotilla y tipo de automóvil, sus conductores, hasta porcentaje de accidentes.

No es lo mismo llegar a preguntar todas las cosas, que tener una idea más o menos correcta y llegar con una propuesta preparada que es acorde al tipo de negocio, de manera que cuando el cliente hable, y ponga alguna objeción, tengamos preparada la respuesta.

### **Vinagre y Miel:**

- Al desanimar a su oponente con malas noticias (el vinagre) y después darle las buenas (la miel) hace que estas últimas parezcan aún mejores, incluso si las buenas noticias no lo eran tanto como esperaba su oponente.



- Actúe con mucha naturalidad cuando utilice la técnica del vinagre y la miel. No es conveniente revelar que su objetivo oculto es diferente del que expone verbalmente.

### **El Cansancio:**

- Consiste en llevar a cabo la negociación en un cierto número de sesiones pequeñas en vez de hacerlo en una o más reuniones. El plan consiste en conseguir una pequeña concesión en cada reunión.
- Tenga paciencia cuando utilice la técnica del cansancio. Si su confianza o su concentración vacilan, haga una pausa. Utilice los recesos como parte de su estrategia de negociación.
- Cuando usted utiliza la técnica del cansancio, corre el riesgo de que su oponente amenace con romper la negociación debido al sentimiento de frustración; por eso la técnica funciona mejor cuando está negociando algo que su oponente no puede permitirse perder,

### **El conducto**

- Es una negociación en la que tiene varios oponentes, incluyendo a la "persona que dice NO".
- Un conducto es un canal para transportar algo. Cuando no le sea posible persuadir a la "persona que dice NO", enfoque sus esfuerzos en persuadir a sus colegas y utilizarlos para que le ayuden a convencer a la "persona que dice NO". Se convierten en sus aliados de negociación.

### **Qué Lástima**

- Cuando usted negocia más de una cuestión a la vez, y pocas de ellas se han establecido, tiene oportunidad de utilizar la técnica "qué lástima".
- Es sencilla. Suponga que ha llegado a un punto muerto en algunos puntos delicados de su negociación. Sale del atolladero diciendo: "Está bien, hemos sido muy cuidadosos. Qué lástima que hayamos avanzado tanto sin resolver los últimos dos puntos. Hagamos un esfuerzo.

### 5.1.2 Vía telefónica

La mayoría de nosotros negociamos algo diariamente, ya sea quién lava los platos en casa, o lograr un contrato importante con un proveedor difícil. Nuestra posibilidad de regatear afecta cualquiera de estos resultados.

Aunque la mayoría de las técnicas de negociación cara a cara pueden servir también en el teléfono, aquí hay algunos tips para negociar telefónicamente.

#### a) Define tus negociables (no solo el precio lo es)

Cuando una persona es inexperta, le falta confianza en sí misma o simplemente la negociación le es indiferente, toma la ruta fácil y baja o sube el precio a la primera señal de que la contraparte está buscando un mejor acuerdo.

En lugar de ello, primero determina lo que puedes ofrecer, si es necesario, que pueda tener un valor agregado para el otro, pero que sea canasta C para ti.

Por ejemplo, en lugar de pagar más a las grúas, ofrece un menor tiempo de pago.

Piensa en las agencias de autos, en lugar de bajar el precio del coche, aumentan el aire acondicionado, el estéreo, asientos de piel, etc., valores que el cliente no pensaba adquirir pero que pueden hacer más atractiva la oferta.

#### b) Analiza tus fortalezas y sus necesidades

Antes de llamar, enlista aquello que sabes que la otra persona requiere a nivel emocional, lo que puedes ofrecer, y lo que tú quieres.

Puedes saber que este proveedor siempre quiere aumentar su precio, pero también sabes que tú eres el único que puede pagarle en los tiempos estipulados, y que hay otros proveedores que podrías contratar, eso te hace más fuerte.

#### c) Establece tus objetivos

Como en cualquier otra llamada, define qué es lo que esperas como resultado de ésta conversación y que es lo que quieres lograr.

#### d) Busca siempre obtener el mayor beneficio posible, pero ten un mínimo aceptable para la negociación

Como parte de tus objetivos, piensa en grande.

Ponte como objetivo la mejor posición posible.

Los mejores vendedores o compradores telefónicos o persona a persona, no podrían imaginar que alguien lo haga de otra manera, si buscas ir lo más alto posible, llegarás más alto que si vas por lo primero que obtengas.

Una vez que tienen esta meta, pon un mínimo que puedes aceptar para considerar esta negociación exitosa, y por ningún motivo, te bajes de ello.

**e) Prepárate para sus posibles tácticas**

Esto es mucho más sencillo si conoces a la otra persona.

Si sabes que José siempre inicia con peticiones imposibles y complicadas, puedes prepararte de antemano para contratacar. De otra manera, necesitarás tener mucha experiencia para poder sobrepasar las posibles tácticas o demandas de la contraparte, y ofertar lo que querías sin perder de vista tu objetivo.

**f) Obtén información primero**

Como con cualquier otra negociación, entre más información tengas, mejor será para ti.

**g) No des más información de la necesaria**

Muchas veces, con tal de lograr una negociación, ofertamos más de lo que nos piden.

“Este es el precio de entrada, pero puedo lograr un mejor precio para ti”.

Cuando damos información de más, los clientes o proveedores pueden ser más exigentes. ¡Cuidado!

“Mencionaste que otro cliente obtuvo Asistencia Vial sin costo extra, yo también quiero”.

**h) No dividas la diferencia**

Es la naturaleza humana tratar de hacerlo, pero a la larga, es caro para la organización.

Si tu precio de inicio es de \$50.00 y el otro te ofrece \$30.00, dividir la diferencia quiere decir que tu contraoferta será de \$40.00, lo que parece un negocio justo.

En lugar de hacer esto, puedes regresar con una frase como “tal vez podría bajarme a \$46.00 o \$47.00.”

Seguramente el resultado será mejor que el \$40.00 inicial.



### **i) Intercambia concesiones**

Obtén algo a cambio. Si ya ofreciste un mejor precio, pide a cambio que la persona te compre el seguro de varios autos y no de uno solo.

Siempre vale la pena ceder, con mira a que la otra persona también ceda algo.

### **j) Recuerda la frase... “Si yo... ¿tu...?”**

Esta es una táctica para obtener algo a cambio. Antes de prometer que vas a dar un mejor precio, mejores condiciones de pago, etc., pide algo a cambio.

“Si consigo que te paguen en menos días, ¿me puedes asegurar un buen servicio de grúas para todos mis clientes?”

Al final del camino, recuerda la frase célebre que dice “que uno no obtiene lo que se merece, sino lo que logra negociar”.

Tener a la persona del otro lado de la línea no debe ser impedimento para buscar tu mejor opción y tratar de llegar a un acuerdo en donde ambos ganen.

No vas a poder ver su postura de negociación, pero podrás escuchar su voz y eso te dirá bastante sobre cómo se encuentra.

La mayor diferencia en la negociación telefónica, es en realidad el manejo del tiempo, no nos gusta pasar demasiado tiempo en línea, así que cuando se trate de negociaciones realmente importantes, o largas, el teléfono no es opción.

Usarlo sería como pedirle a alguien matrimonio por teléfono en lugar de hacerlo en persona. ELIGE BIEN QUE BATALLAS SERÁN A NIVEL PERSONA – PERSONA Y CUALES A NIVEL VOZ – VOZ.





## Resumen

Podemos definir que es de vital importancia la comunicación dentro de un proceso de negociación, primero, porque nos permite crear relaciones de largo plazo, nos da la oportunidad de entender a ciencia cierta la búsqueda de la otra persona y actuar en consecuencia.

Tener una buena comunicación, ayuda además a disminuir el riesgo de una negociación, ya que entre mejor podamos reconocer las necesidades de la otra persona, más factible es que ésta se sienta segura para llegar a acuerdos con nosotros.

Retomando el tema de la tensión dentro de una negociación, la tensión se baja cuando somos abiertos dispuestos a escuchar, hablamos claramente, y, además, cuando podemos atender a las necesidades personales que puede tener la otra persona, es decir, cuando mostramos empatía.

Para poder convertirnos en negociadores exitosos, debemos tener en cuenta nuestra capacidad heurística, a veces, lo que parecen las peores ideas resultan no ser tan malas una vez aterrizadas.

Es necesario también hacer uso de todas las fuentes de poder que tenemos a la mano, mostrar que somos competentes nos crea una relación de respeto con nuestra contraparte, ser legítimos nos convierte en negociadores siempre buscados; mostrarnos comprometidos da un valor agregado a la negociación, hace ver al otro que me interesa.

Conocer, tener la mayor información posible sobre la negociación que voy a comenzar es de las fuentes más poderosas que puedo tener en la negociación.

Asumir riesgos se convierte en una fuente de poder si puedo sopesar el riesgo y estar segura de asumir solamente aquellos riesgos que creo fructíferos, es decir, si fracaso más veces de las que soy exitoso, algo no está bien.

Darle tiempo a la negociación, hacer un esfuerzo por participar activamente en ella, y generar confianza en mí contraparte, al final de cuentas, reeditúan en una posición ganar – ganar.