

NEGOCIACIÓN

Carolina González Castillo

EJE 2

Analicemos la situación

Negociación: estrategia y planificación	3
Meta: guía que estimula una estrategia de negociación	5
Efectos directos de las metas	5
Efectos indirectos de las metas	6
Comparación de los métodos unilaterales y bilaterales en una negociación	8
Modelo de interés	8
Flujo de negociación: etapas y fases	11
Proceso de planificación	13
Conclusión	18
Bibliografía	19

Negociación: estrategia y planificación



¿Hasta qué punto influyen los factores políticos, económicos, sociales y culturales en el éxito de una negociación?

A lo largo de la historia, el ser humano se ha transformado para buscar su bienestar, ampliar sus conocimientos y solucionar sus problemas. Así, ha llegado a muchos lugares del mundo visualizando oportunidades de negocios y evaluando el criterio de objetividad de sus conocimientos frente a una negociación.

La negociación es la clave para tener éxito en la vida. Una empresa no puede sobrevivir sin contactos beneficiosos para ella. El **éxito** de las estrategias de negocio depende de los contratos hechos por proveedores y clientes, por lo tanto, la **habilidad** para negociar y llevar a cabo contratos exitosos es vital en cualquier empresa.

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro anhelado, teniendo en cuenta los elementos externos e internos que pueden influir en el logro de los objetivos. Adicionalmente, define las metas por alcanzar puntualizando una estrategia para lograrlas. Procura alcanzar los objetivos haciendo planes de acción en un tiempo determinado.

La estrategia es el conjunto de procedimientos orientados a la obtención de objetivos de carácter intencional. Por su parte, la planificación agrupa los esfuerzos que se realizan para cumplir con las metas diseñadas. El presente eje tiene como objetivo analizar lo que los negociadores deben realizar antes de iniciar una negociación y los **propósitos**, la estrategia y la planificación, que son etapas importantes para lograr el éxito, validando si los factores políticos, económicos y culturales pueden afectar la negociación.



Éxito

Resultado satisfactorio de un proceso.

Habilidad

Destreza o facilidad para realizar tareas o actividades

Propósitos

Plan o ánimo por el cual se realizan o se dejan de realizar actividades.



Lectura recomendada

Claves para emprendedores

María Orellanes y Amanda Rodríguez

Meta: guía que estimula una estrategia de negociación

La estrategia de negociación comprende un conjunto de **procesos** en los cuales se encuentran los objetivos, métodos, acciones e instrumentos a desarrollar. En un primer momento, se elabora la estrategia de negocios, en la cual se deben determinar las metas a alcanzar. Estas metas se dividen en:



Meta

Fin u objetivo de un acuerdo.

Procesos

Conjunto de tareas relacionadas lógicamente para desarrollar una negociación.



Figura 1.
Fuente: propia

Los negociadores tienen que lograr una preparación detallada de las metas, determinar sus prioridades y evaluar las soluciones posibles entre las múltiples metas, encontrando el foco al que se debe llegar.

Efectos directos de las metas

- 1. Los deseos no son metas:** el deseo es el anhelo de satisfacer un gusto. Es la consecuencia final de una emoción relacionada con los intereses que motivan una meta, pero no son metas. La meta es un objetivo específico y enfocado que se busca alcanzar de manera realista.
- 2. Las metas suelen relacionarse con las metas de la otra parte:** las metas de ambas partes definen un problema y suelen ser el origen del conflicto. Por ejemplo, mi meta es adquirir algo que el otro posee a un precio justo, pero este me lo ofrece con un valor elevado. El problema es el precio que pagaré. Si pudiera lograr la meta solo, sin la otra parte, no necesitaría negociar.

- 3. Hay límites para las metas:** las metas deben ser asequibles. Si la otra parte está dispuesta a ceder o cambia sus metas, estas pueden ser beneficiosas para ambas partes, debido a que las metas de la otra parte me pueden favorecer.
- 4. Las metas eficaces se deben concretar:** cuando las metas son menos concretas e incontables es más difícil comunicar a la otra parte lo que se quiere y comprender lo que esta quiere. Por esto, las metas deben ser claras y puntuales.

Las metas también pueden ser intangibles o de procedimiento. La meta que se escoja depende del criterio, los objetivos y las responsabilidades. Las soluciones intermedias serán necesarias y pueden nublar la perspectiva mientras se negocia, de modo que hay que recordar el objetivo de la negociación.

Efectos indirectos de las metas

Las metas sencillas con estrategias suelen lograrse en una sola reunión. Como resultado, se limitan las metas a corto plazo, cuando pueden ser a largo plazo. Este fenómeno de corto plazo es importante al elegir una estrategia y al desarrollar y determinar las metas, dado que se puede ignorar la relación de presente y futuro con la otra parte en favor del interés por alcanzar solo el resultado propio.



Instrucción

En este punto, te invitamos a realizar actividad interactiva Pareo.



Otras metas de negociación son las confusas o difíciles de definir, las cuales requieren de episodios de negociación. En estos casos, el avance es gradual y puede depender de establecer una relación firme con la otra parte. Estas metas se orientan a una relación donde deben motivar al negociador a elegir una estrategia en la cual la relación con la otra parte se valore igual que el resultado. Por tanto, las metas tienden a apoyar la elección de una estrategia de colaboración o integradora.



Figura 2.
Fuente: Shutterstock_574544962

Estrategias para alcanzar las metas propias

Las estrategias en la negociación incluyen procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el acuerdo satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Teniendo claras las metas, los negociadores seleccionan y desarrollan una estrategia, definida con un esquema que integra los objetivos para alcanzar las metas.

Al comparar las estrategias y técnicas en una negociación, encontramos que las técnicas están dentro de las estrategias. Así, se estructuran, dirigen e impulsan por consideraciones estratégicas. Las técnicas son movimientos que se desarrollan por el aprendizaje y la experiencia. Además, son a corto plazo y aportan estabilidad, unidad y dirección a las conductas tácticas, estas, a su vez, son las acciones que se realizan antes, durante y después de la negociación. Cabe señalar que las estrategias, con ayuda de las técnicas adecuadas, sirven para describir intereses, plantear preguntas abiertas, escuchar y entender los intereses de los demás y formular opciones para obtener una ganancia mutua.

Comparación de los métodos unilaterales y bilaterales en una negociación

La búsqueda unilateral de estrategias en una negociación hace que se pase por alto, con intención, cualquier información de la otra parte. La elección unilateral se efectúa sin la participación del otro, por esta razón, estas estrategias unilaterales pueden ser problemáticas. En un acuerdo, es importante que las dos partes estén cómodas. Asimismo, toda la información que se suministre debe ser útil e incorporarse en la selección de una estrategia de negociación.

Modelo de interés

Este modelo propone que las personas en conflicto tienen dos niveles de intereses relacionados: un nivel de interés por sus propios resultados y otro por los resultados de la otra persona. Savage, Blair y Sorenson proponen un modelo similar para elegir una estrategia de negociación. Según este modelo, la elección unilateral de una estrategia por parte de un negociador se refleja en las respuestas a dos preguntas sencillas: ¿cuánto interés tiene la otra parte por lograr los resultados principales en juego en esta negociación?, ¿cuánto interés tiene el negociador por la calidad presente y futura de la relación con la otra parte? Las respuestas a estas preguntas producen la mezcla de estrategias alternas, como se puede ver en la figura.

		¿Es importante un resultado significativo?	
		Sí	No
¿Es importante un resultado de la relación?	Sí	Colaboración	Conciliación
	No	Competencia	Prevención

Figura 3. Modelo de intereses dobles
Fuente: Lewicki, Saunders y Barry (2011)

- **Estrategias de situación alterna:** lo significativo de este modelo radica en que obliga al negociador a determinar la importancia de las dos dimensiones en el acuerdo deseado. Las respuestas a estas preguntas proponen cuatro tipos de estrategias para el acuerdo: **competencia**, **colaboración**, **conciliación** y **prevención**. Un interés intenso en lograr resultados propios, ganar la negociación y valorar poco o nada la relación con el otro plantea una estrategia **competitiva**. En cambio, un interés intenso por lograr metas comunes, establecer y conservar una buena relación con la otra parte y salir las dos partes triunfadoras plantea una estrategia colaborativa o integradora.
- **Estrategias de no preparación:** tienen como propósito la prevención, debido a que algunos negociadores optan por no negociar por diferentes razones: no se cubren las necesidades propias, no vale la pena dedicar tiempo ni esfuerzo a una negociación o la convivencia entre las partes no funciona.

Un negociador con buenas iniciativas y gran dominio no necesita la negociación para conseguir un resultado satisfactorio. En cambio, tener iniciativas débiles pone al negociador en desventaja. Cuando comienzan las negociaciones, la presión del proceso puede inducir un resultado deficiente, en el cual el negociador puede sentirse obligado a aceptar, debido a que la opción es muy pobre y puede obtener el resultado deseado a un elevado costo.

- **Estrategias de participación activa:** casi todas las estrategias de negociación reflejan metas, intenciones y restricciones que dificultan seguir una estrategia "pura", en la cual las partes estén dispuestas a colaborar entre sí.

La estrategia de conciliación hace referencia a que el negociador da más importancia a la relación con el otro que al resultado final sin poner en peligro el acuerdo. Esta estrategia es necesaria cuando el negociador espera que la relación crezca más allá de un solo contrato. Si "tú ganas y yo pierdo" en esta oportunidad, en futuras negociaciones se equilibrarán los resultados.

La estrategia distributiva suele crear esquemas de "nosotros-ellos" o de "superioridad-inferioridad", los cuales empobrecen las opiniones con las contribuciones y los esfuerzos de la otra parte. Asimismo, distorsionan las percepciones de los valores, necesidades y posiciones de la otra parte.



Competencia

Disputa entre las partes con un mismo objetivo. Son las capacidades con diferentes conocimientos y habilidades que se desarrollan para comprender y transformar los negocios.

Colaboración

Trabajo colectivo.

Conciliación

Mecanismo de solución de conflictos. Dos o más personas gestionan la solución de sus diferencias y llegan a un acuerdo beneficioso para todas.

Prevención

Medida que toman las partes de manera anticipada para evitar que ocurra una acción negativa.

Competitiva

Capacidad de generar la mayor satisfacción a los clientes otorgando un valor adicional.

La estrategia integradora busca maximizar el resultado entre las partes, logrando esfuerzos entre ambas para encontrar la mejor solución a los inconvenientes que se presenten empleando la lógica y la creatividad. El éxito radica en la actitud hacia las necesidades de la otra parte.



Instrucción

Te invitamos a revisar el video animado de aprendizaje Caso simulado.

<https://vimeo.com/246790248>



Figura 4.
Fuente: Shutterstock_151055

Flujo de negociación: etapas y fases

En un proceso de negociación es importante conocer los pasos o el flujo para entender cómo estos evolucionan y por qué es tan importante la planificación. Cuanto más complejo sea el contenido de la negociación, más lo será el proceso.

El siguiente es un modelo por etapas para una negociación integradora. Existen siete pasos fundamentales para la negociación ideal:

1 Preparación: requiere de investigación, análisis, creatividad y curiosidad. Se debe establecer el tono con el que se va a dirigir la negociación. El tono se refiere al ambiente competitivo o cooperativo que se establezca en el proceso. Se debe concretar qué es importante, cuáles son las metas y cómo favorecer a la otra parte.

2 Evolución de la relación: conocer a la otra parte es comprender sus diferencias y establecer un compromiso para lograr resultados beneficiosos para ambas.

3 Recopilación de información: es vital estar al tanto de la otra parte, identificando las necesidades, las falencias, las debilidades, los problemas que se puedan presentar, la factibilidad del acuerdo, lo que pueda ocurrir si no se firma el acuerdo y el compromiso después de firmada la negociación.

4 Utilización de la información: las dos partes se ponen de acuerdo para utilizar la estrategia que maximice las ganancias de ambas. Esta información debe ser verdadera, clara y directa para una negociación transparente.

5 Ofrecimiento: proceso por el cual las partes dan a conocer sus posiciones iniciales ideales en la negociación y llegan a un resultado real beneficioso.

6 Cerrar el acuerdo: los negociadores deben estar seguros de haber alcanzado un acuerdo con el que se sientan satisfechos y hayan logrado sus objetivos.

7 Implementar el acuerdo: los negociadores se dividen las tareas una vez alcanzado el acuerdo. Puede suceder que el acuerdo tenga defectos que son importantes, en ese punto, es necesario que las partes reabran el acuerdo.

Figura 5.
Fuente: propia

Este es el modelo ideal que se debería presentar en todas las negociaciones. Hay que tener presentes los pasos y concentrarse en realizarlos de la mejor manera sin olvidar la meta que se propuso antes de la negociación. Sin embargo, la realidad es otra, debido a que hay diferentes culturas y pensamientos. Los negociadores deben establecer y mantener su integridad personal durante la negociación.



Instrucción

En este momento puedes consultar el recurso Infografía.

Proceso de planificación

Para lograr el éxito en una negociación, se debe definir la estrategia, conocer los intereses que hay en juego, prepararse y estar bien informado. El proceso para una planificación efectiva se determina a partir de los siguientes pasos:

1. Definir el problema

Analizar lo que puede suceder en la negociación. Algunas negociaciones radican en un solo problema, por ejemplo, el precio de un artículo. Otras son más complejas, ya que involucran más de un problema. La cantidad de problemas y la relación con el negociador y la otra parte son elementos determinantes para aplicar una negociación distributiva o una integradora. En toda negociación se deben analizar todos los problemas posibles que se puedan presentar. Hay que tener experiencia en negociaciones semejantes. Además, es necesario recolectar información, por ejemplo, lo que se dice de la empresa en los diarios o artículos informativos.

2. Recopilación

Seleccionar todos los problemas, definirlos y detallarlos. Hacer una lista de los problemas suele aumentar la probabilidad de éxito. Después de recopilar los problemas, el negociador debe ponerlos en orden. La priorización incluye dos pasos:

- a. Establecer la importancia que tienen los problemas: cuando se comienza una negociación, las partes recolectan información, argumentos, soluciones, ofertas y licencias. Cuando no se tienen prioridades, es probable que los negociadores cedan en los puntos definidos, en vez de ceder con base en sus prioridades. Se establecen prioridades para los intereses y los problemas más específicos. Los negociadores pueden especificar un rango de concentración para cada problema. Por lo tanto, no solo se especifica lo “mejor posible” y lo “mínimo que se aceptaría”, sino que también se incluye un nivel objetivo y mínimamente aceptable para cada problema.
- b. Establecer si los problemas se relacionan o no: si los problemas están separados y no dependen uno del otro, se clasifican según su importancia y se resuelven uno a uno. Si están conectados, el acuerdo de uno servirá para resolver el resto de los problemas. Por ejemplo, al comprar un carro nuevo, el precio depende de lo que le preste el banco. Hay que tener claro si los problemas están separados o si interactúan para lograr un buen acuerdo.

3. Intereses

Son los beneficios que se esperan obtener en el acuerdo. Si los problemas ayudan a definir lo que queremos, comprender los intereses nos obliga a preguntarnos por qué lo queremos. Los intereses son por qué lo quiere, también pueden ser principales, los cuales están directamente relacionadas con problemas. En los procesos estos son los modos en que las negociaciones se comportan y en la realidad, tanto actual como futura, son las formas en que buscan las partes salir beneficiadas.

4. Puntos de resistencia

Si usted es un vendedor, su punto de resistencia es la cantidad mínima por la que venderá el artículo, en cambio, si es comprador, el punto de resistencia es lo máximo que pagará por el artículo.

Asimismo, es fundamental establecer los puntos de resistencia como parte de una planificación, debido a que los puntos claros evitan que las personas efectúen acuerdos que después no pueden cambiar.

5. Determinar las opciones

La opción es la posibilidad de escoger una o varias propuestas. Los negociadores pueden lograr acuerdos que no tenían previstos. Las opciones son importantes en

los procesos distributivos e integradores porque definen si el resultado es mejor que otra posibilidad. En cualquier caso, cuanto mejor sean las opciones, más poder se tendrá, ya que se pueden cubrir las necesidades e intereses.

6. Establecer objetivos y metas

Para establecer los objetivos es importante definir una estrategia, tener presentes los intereses de las partes y las metas que se esperan alcanzar con el acuerdo. Hay principios necesarios que se presentan cuando se establece un objetivo:

- **Los objetivos deben ser específicos:** las metas deben ser específicas, ya que se debe obtener la mayor información posible, lo cual genera una mejor estrategia y varias alternativas de cara a lograr un mejor acuerdo en el proceso de negociación, teniendo en cuenta los intereses de las partes.
- **Establecer objetivos propios:** los negociadores deben estudiar la otra parte: cómo procede, qué es lo que exige y cómo se comporta en la reunión, así, es posible determinar los objetivos y metas propios. Cuando los negociadores adoptan una posición activa al establecer objetivos, pueden llegar a ser flexibles en lo que aceptarían, por ende, aumenta la probabilidad de llegar a un resultado satisfactorio para las partes.
- **Integración de problemas y objetivos:** en el momento de identificar y reconocer los problemas,

se realiza una evaluación de cómo conseguir una solución que sea beneficiosa para las partes. En ese punto, se concibe la forma de dar respuesta y se crean los objetivos, logrando que estos den solución a los interrogantes que se han planteado desde un principio.

7. Valorar a los participantes y sus contextos

Cuando se realiza una negociación, hay que tener en cuenta que puede existir un solo negociador o más de dos negociadores en la mesa. Hay que identificar quién toma la decisión y quién dirige la reunión. Igualmente, una negociación ocurre en un contexto de reglas donde estas son un sistema de leyes, costumbres, normas culturales y prácticas empresariales que se deben conocer antes de empezar la reunión.

La negociación es como un juego de fútbol en el cual intervienen varios actores como: actores directos, que son los que están en nuestro equipo; actores de la oposición, que son la contraparte con la que se realiza la negociación; actores indirectos; observadores interesados; y factores ambientales.

Es importante saber en qué posición está, así, se sitúa en el contexto y determinan las prioridades y objetivos.

8. Analizar la otra parte

La recopilación de información de la otra parte es un paso fundamental en la preparación de una negociación. Conocer las prioridades, intereses, opciones y restricciones de la contraparte es importante porque se obtiene información que puede llegar a ser fundamental en el acuerdo. El fin es comprender cómo aborda la negociación y qué es lo que quiere y espera. La información se compara con las metas propias y se determina si existe algún punto donde pueda haber algún enfrentamiento.

La información que se necesita conocer de la otra parte para prepararse con eficiencia antes de una negociación es:

- Intereses y necesidades.
- Punto de resistencia.
- Ofertas iniciales y metas.
- Estilo de negociación y reputación.
- Estrategias y tácticas probables.

9. Protocolo

Un negociador debe conocer los elementos del protocolo:

- Agenda: los negociadores pueden generar muchos problemas antes de la reunión inicial, ya que este es un proceso valioso que obliga a las dos partes a analizar sus posesiones y decidir sus objetivos. El negociador quiere tener un orden o una prioridad y propone una agenda de manera unilateral que genera un riesgo potencial, debido a que puede ser contraproducente y acarrear a la otra parte problemas que no tenía calculados. A los negociadores no les gustan las sorpresas ni la vergüenza, por esto, los negociadores profesionales suelen intercambiar y negociar la agenda con anticipación para que no haya extrañeza en la negociación.
- Dónde corresponde negociar: los negociadores están más cómodos en su terreno, ya que lo tienen todo cerca. En las negociaciones con otros países pueden estar en juego las diferencias entre la cultura, la logística, el hospedaje, entre otros. Por esto, son necesarias la información y la buena comunicación con la otra parte para que no se presenten inconvenientes y todo se pueda programar antes de la negociación.

- Tiempo a destinar en la negociación: las partes pueden negociar el tiempo de duración de la reunión y si van a existir interrupciones o descansos.
- Seguimiento de lo acordado: los negociadores experimentados saben que el seguimiento de lo acordado es fundamental, por esto, escriben todo lo que se habla en la reunión, así, logran estar concentrados dispuestos a tomar decisiones sobre lo acordado.
- ¿Se logró un buen acuerdo?: se evalúa si se cumplió el plan inicial, si el cliente quedó satisfecho con el acuerdo y si se usó el procedimiento adecuado.

La estrategia de negociación es un plan general para saber cómo, cuándo y en qué orden se pueden utilizar las técnicas y tácticas de negociación. Estas se ven influenciadas por las características de su personalidad y sus intereses, objetivos y metas. El estilo de negociación que escoja depende de usted, tenga en cuenta que algunas de estas estrategias ayudan a lograr el mejor acuerdo en cualquier negociación.

Conclusión

La vida del hombre está rodeada de múltiples factores políticos, económicos, sociales y culturales que lo hacen tomar decisiones. Así, el entorno le permite generar un entendimiento de la estrategia y la planificación de la negociación. Por ende, estudiar una negociación delineada por el pensamiento estratégico permite asegurar un acuerdo. Por tal motivo, es indispensable conocer la naturaleza de la negociación para entenderla y preparar su defensa, esto exige la adquisición de conocimientos sobre qué actitudes y prácticas desarrollar para abordar el problema y visualizar sus fortalezas, debilidades y oportunidades.

Adicionalmente, las áreas del conocimiento se utilizan en casi todos los negocios durante la mayor parte del tiempo. La planificación tiene carácter finalista y cobra sentido cuando logra contribuir a la consecución de los objetivos e incluye los procesos relacionados con estimar, presupuestar, gestionar y obtener información de manera que se logren las metas. La estrategia trabaja para asegurar que se alcancen y validen los requisitos de la negociación.

La estrategia y la planificación proporcionan la dirección de los negocios, dan una visión más clara de lo que está sucediendo en cada etapa del proceso y permiten tener el control para tomar las mejores decisiones, con el fin de que el acuerdo sea exitoso.



Video

Para finalizar, te invitamos a que veas el video "Proceso de negociación Disney".

<https://www.youtube.com/watch?v=Gf1UUUIAa0w&=t=37s>

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2011). *Fundamentos de negociación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Palacios, J. (2008). *Técnicas avanzadas de negociación*. La Coruña, España: Netbiblo.