



Negociación Ejecutiva

SERGIO CARDONA PATAU
Madrid, 27 de febrero de 2017

Objetivos

- **Conocer** el perfil adecuado para negociar.
- **Entrenar** técnicas de negociación y tácticas concretas.
- **Sopesar** las fuerzas con las que cuento en una negociación.
- **Cerrar** las negociaciones de manera positiva para todas las partes.
- **Preparar** una próxima negociación a fondo para tener éxito.
- **Seguir** los acuerdos para que se cumplan los plazos y las acciones acordadas por ambas partes.

Contenidos

- Presentación
- Las habilidades
- La preparación
- Las concesiones
- Negociando en equipo
- El caso de la calle sauce y feed back
- Plan de acción

Metodología

- La metodología será muy participativa y práctica, a base de:
 - ✓ El estudio de casos,
 - ✓ Escenificaciones, vídeos, roles y prácticas,
 - ✓ Lenguaje sencillo, claro, directo, lleno de ejemplos y anécdotas,
 - ✓ Intervenciones activas de todos los participantes.

Presentación

- Nombre y Responsabilidad
- La última negociación que he tenido con éxito
- Técnica que me funciona
- Qué quiero aprender hoy

¿Cuándo se da la Negociación?

- Cuando hay diferencia de opiniones
- Pero intereses solapados

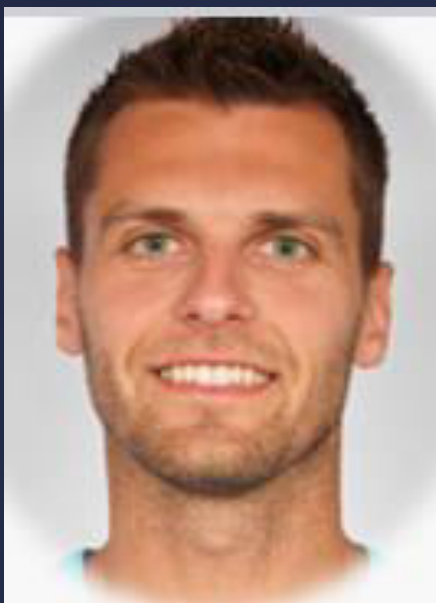
¿Para qué negociamos?

- Para satisfacer Necesidades que generen valor
- Negociar es tener la voluntad de encontrar la solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas

El Negociador

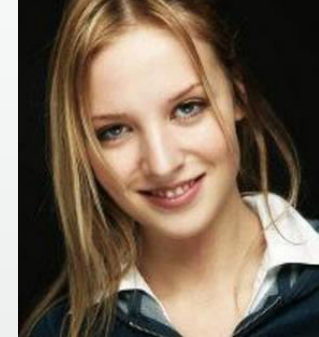
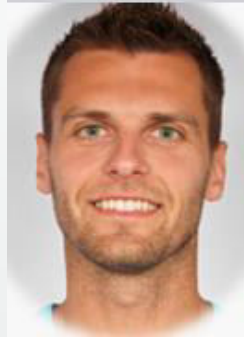
- ¿Qué habilidades, actitudes y competencias debe desarrollar?
- ¿Cómo puede desarrollarlas?

CASO



Estilos de Influencia

- Persuasión
- Atracción
- Unir
- Asertividad
- Desenganchar



El buen negociador (I)

- Da importancia a su propia imagen
- Le gusta negociar, vender, jugar
- Habla poco, escucha mucho
- Tiene opciones y se arriesga
- No comparte información
- Logra información

El buen negociador (II)

- Apela a los sentimientos y necesidades
- Da mucha importancia a la información que da
- Maneja el tiempo
- Soporta la presión
- Es paciente
- Tiene conocimientos y experiencia



ZOPA



BATNA
(MAAN)



Las fuerzas de la Negociación

- Información
- Tiempo
- Poder

El poder

- Coercitivo
- Autoritario
- Competitivo, de experto
- Legítimo
- Las creencias
- Leyes y reglamentos
- La debilidad



Tipos de Negociación

- Negociación por posiciones
- Negociación por intereses

Negociación por posiciones

- Me interesa ganar, el otro no cuenta
- No conozco alternativa a mi única opción
- Me posiciono en una trinchera

Negociación por intereses

- Las personas cuentan
- Nos centramos en los intereses y objetivos
- Generamos opciones y alternativas
- Buscamos criterios objetivos y justos

Criterios objetivos

- Valores
- Juicios científicos
- Tasas e índices
- Tradiciones
- Criterios morales
- Tribunales
- Costes...

Más allá de la única opción

- Brainstorming, buscar nuevas ideas
- Ensanchar ideas, no vale una
- Buscar mutuos beneficios
- Intentar una solución final

Las concesiones

1. Que el otro sea primero
2. Economice concesiones
3. Diga lo que quiere dar
4. Consiga algo importante cada vez
5. No acepte la presión
6. Exprese su límite
7. Flexibilidad
8. Sus concesiones tienen límite de tiempo
9. Tome notas



1



1

Aspectos psicológicos

- No asuma que está negociando sobre un **pastel fijo**.
- Utilice el **anclaje** para desarrollar una primera estrategia de oferta.
- Evite **la confianza excesiva** al tomar decisiones de negociación.
- **Encuadre** las elecciones de la otra parte a su conveniencia.
- Descarte **la información fácilmente disponible**.
- **Escalada**.
- Mire todas las negociaciones **desde la perspectiva de la otra parte**.
- Promueva la **reciprocidad** de la otra parte.
- Utilice el principio de **contraste**.
- No pierda de vista el **panorama global**.

Repartiendo la tarta

1. Establecer y mejorar nuestra ruptura.
2. No desvelarla nunca.
3. No mentir acerca de ella.
4. Identificar la del otro.
5. Tener expectativas elevadas.
6. Hace la primera oferta.
7. Lanzar contraoferta si el otro es primero.
8. Planificar concesiones.
9. Mostrar la racionalidad de las ofertas.

Agrandando la tarta

1. Construir relaciones de confianza.
2. Compartir información.
3. Realizar preguntas prospectivas.
4. Descubrir cuestiones clave.
5. Negociar en conjunto.
6. Hacer varias ofertas, no una.
7. Sacar provecho de las diferencias.
8. Preacuerdos.
9. Acuerdos a posteriori. El largo plazo.



d.C.

Suma tres últimos números
del teléfono móvil y añade
400

Attila



451 d.C.

Attila

Aspectos psicológicos

- No asuma que está negociando sobre un **pastel fijo**.
- Utilice el **anclaje** para desarrollar una primera estrategia de oferta.
- Evite **la confianza excesiva** al tomar decisiones de negociación.
- **Encuadre** las elecciones de la otra parte a su conveniencia.
- Descarte **la información fácilmente disponible**.
- **Escalada**.
- Mire todas las negociaciones **desde la perspectiva de la otra parte**.
- Promueva la **reciprocidad** de la otra parte.
- Utilice el principio de **contraste**.
- No pierda de vista el **panorama global**.

Preguntas (rango 90% seguridad)

- Año del nacimiento de Mozart.
- Longitud el río Nilo.
- Número de rayos que caen en un minuto sobre la Tierra.
- Segundos que tarda la luz solar en llegar a la tierra.
- Diámetro de la Luna.
- Número de idiomas que se hablan en el mundo.
- Días de gestación del elefante asiático.
- Número de concepciones humanas que se producen en un día en el mundo.
- Días que puede dormir un caracol si no lo despiertan.

Preguntas ¿7 de 9?

- Año del nacimiento de Mozart. **1.756 d. C.**
- Longitud el río Nilo. **6.853 Km.**
- Cantidad de veces en la que un rayo choca contra la Tierra por minuto. **6.000 veces.**
- Segundos que tarda la luz solar en llegar a la tierra. **492 segundos.**
- Diámetro de la Luna. **3.474 Km.**
- Número de idiomas que se hablan en el mundo. **6.000 idiomas.**
- Días de gestación del elefante asiático. **645 días.**
- Número de concepciones humanas que se producen en un día en el mundo. **365.000.**
- Días que puede dormir un caracol si no lo despiertan. **1.095 días.**

Aspectos psicológicos

- No asuma que está negociando sobre un **pastel fijo**.
- Utilice el **anclaje** para desarrollar una primera estrategia de oferta.
- Evite **la confianza excesiva** al tomar decisiones de negociación.
- **Encuadre** las elecciones de la otra parte a su conveniencia.
- Descarte **la información fácilmente disponible**.
- **Escalada**.
- Mire todas las negociaciones **desde la perspectiva de la otra parte**.
- Promueva la **reciprocidad** de la otra parte.
- Utilice el principio de **contraste**.
- No pierda de vista el **panorama global**.

Dos Alternativas (Kahneman y Tversky)

Programa A

Salvas a 200 personas de 600

Programa B

33 % se pueden salvar todas

O

67 % no salvarás ninguna

Otras dos Alternativas

Programa C

400 personas van a morir

Programa D

$\frac{1}{3}$ probabilidades de que nadie
muera

Y

$\frac{2}{3}$ de que mueran todos

Alternativas

Positivas

Mucha aversión al riesgo

Voy a lo seguro

Negativas

Arriesgamos más

Aspectos psicológicos

- No asuma que está negociando sobre un **pastel fijo**.
- Utilice el **anclaje** para desarrollar una primera estrategia de oferta.
- Evite **la confianza excesiva** al tomar decisiones de negociación.
- **Encuadre** las elecciones de la otra parte a su conveniencia.
- Descarte **la información fácilmente disponible**.
- **Escalada**.
- Mire todas las negociaciones **desde la perspectiva de la otra parte**.
- Promueva la **reciprocidad** de la otra parte.
- Utilice el principio de **contraste**.
- No pierda de vista el **panorama global**.

Pregunta

¿Hay más muertes cada año en Estados Unidos por accidentes automovilísticos o por cáncer de pulmón?

Pregunta

¿Hay más muertes cada año en Estados Unidos por accidentes automovilísticos o por cáncer de pulmón?

2015, hubo 34.000 muertes por accidentes automovilísticos y **160.000 muertes por cáncer de pulmón.**

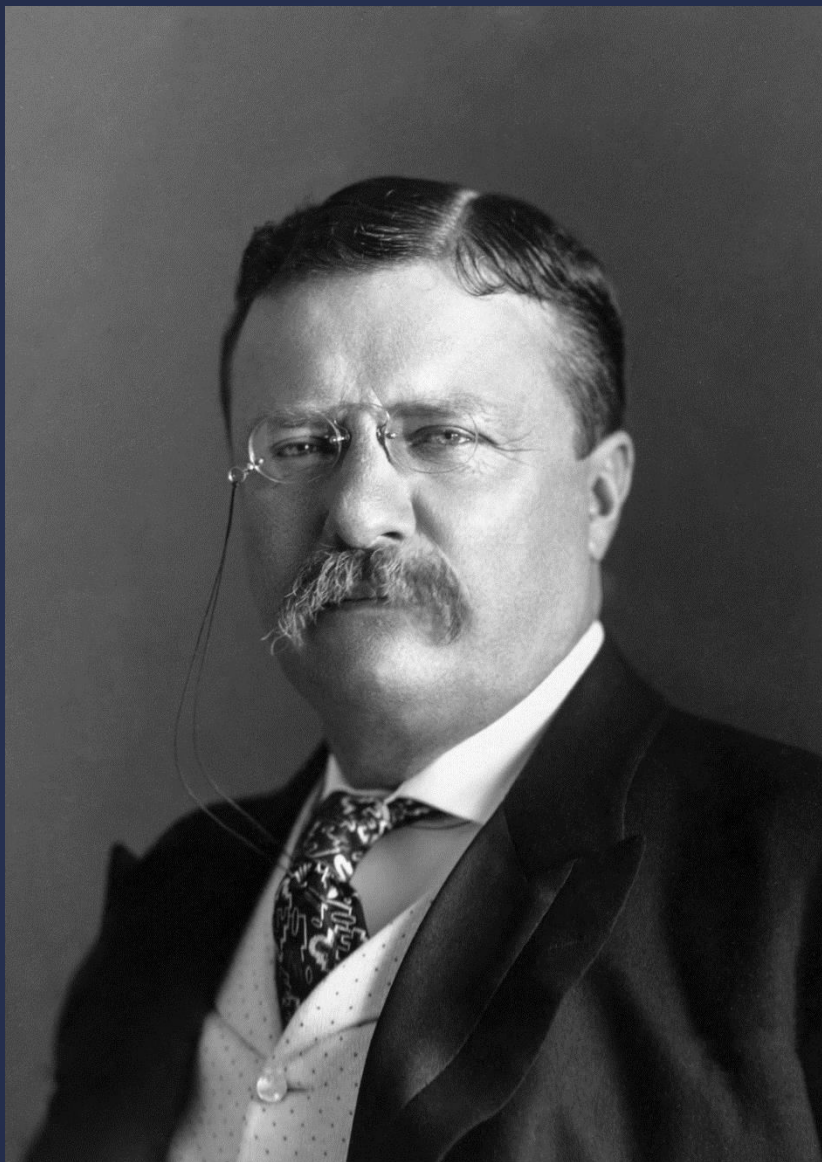
Aspectos psicológicos

- No asuma que está negociando sobre un **pastel fijo**.
- Utilice el **anclaje** para desarrollar una primera estrategia de oferta.
- Evite **la confianza excesiva** al tomar decisiones de negociación.
- **Encuadre** las elecciones de la otra parte a su conveniencia.
- Descarte **la información fácilmente disponible**.
- **Escalada**.
- Mire todas las negociaciones **desde la perspectiva de la otra parte**.
- Promueva la **reciprocidad** de la otra parte.
- Utilice el principio de **contraste**.
- No pierda de vista el **panorama global**.



Aspectos psicológicos

- No asuma que está negociando sobre un **pastel fijo**.
- Utilice el **anclaje** para desarrollar una primera estrategia de oferta.
- Evite **la confianza excesiva** al tomar decisiones de negociación.
- **Encuadre** las elecciones de la otra parte a su conveniencia.
- Descarte **la información fácilmente disponible**.
- **Escalada**.
- Mire todas las negociaciones **desde la perspectiva de la otra parte**.
- Promueva la **reciprocidad** de la otra parte.
- Utilice el principio de **contraste**.
- No pierda de vista el **panorama global**.



“Estamos planeando distribuir millones de panfletos con la fotografía de Roosevelt en la portada. Será una gran publicidad para el estudio cuya fotografía usemos. ¿Cuánto nos pagarían Ustedes por usar su fotografía? Por favor respondan de inmediato.”

Respuesta: \$250

Aspectos psicológicos

- No asuma que está negociando sobre un **pastel fijo**.
- Utilice el **anclaje** para desarrollar una primera estrategia de oferta.
- Evite **la confianza excesiva** al tomar decisiones de negociación.
- **Encuadre** las elecciones de la otra parte a su conveniencia.
- Descarte **la información fácilmente disponible**.
- **Escalada**.
- Mire todas las negociaciones **desde la perspectiva de la otra parte**.
- Promueva la **reciprocidad** de la otra parte.
- Utilice el principio de **contraste**.
- No pierda de vista el **panorama global**.



Tradeables

Aspectos psicológicos

- No asuma que está negociando sobre un **pastel fijo**.
- Utilice el **anclaje** para desarrollar una primera estrategia de oferta.
- Evite **la confianza excesiva** al tomar decisiones de negociación.
- **Encuadre** las elecciones de la otra parte a su conveniencia.
- Descarte **la información fácilmente disponible**.
- **Escalada**.
- Mire todas las negociaciones **desde la perspectiva de la otra parte**.
- Promueva la **reciprocidad** de la otra parte.
- Utilice el principio de **contraste**.
- No pierda de vista el **panorama global**.



Aspectos psicológicos

- No asuma que está negociando sobre un **pastel fijo**.
- Utilice el **anclaje** para desarrollar una primera estrategia de oferta.
- Evite **la confianza excesiva** al tomar decisiones de negociación.
- **Encuadre** las elecciones de la otra parte a su conveniencia.
- Descarte **la información fácilmente disponible**.
- **Escalada**.
- Mire todas las negociaciones **desde la perspectiva de la otra parte**.
- Promueva la **reciprocidad** de la otra parte.
- Utilice el principio de **contraste**.
- No pierda de vista el **panorama global**.

Renegociaciones

“Con más frecuencia de lo que desearíamos, las personas responsables de las negociaciones originales de los contratos son responsables solo de la obtención del contrato, no de su implementación. Los incentivos están más enlazados con el cierre de la negociación que con la posterior implementación.”

**MENTALIDAD DE LLEGAR A
ACUERDOS:**

- Usan la sorpresa para obtener ventajas.
- Se reservan información.
- Usan tácticas tales como fechas tope para cerrar tratos
- Se intentan proteger con cláusulas penales.

Es una manera excelente de revisar la ejecución. y de preguntarnos si estamos en una mentalidad de hacer tratos o en una mentalidad de implementación.

MENTALIDAD IMPLEMENTADORA

- Les gustaría discutir todos los temas.
- Comparten información para aumentar la confianza.
- Gastan el tiempo que haga falta para desarrollar un acuerdo que funcione.
- Se enfocan en desarrollar compromisos que sea realistas.

Ann Ertel, *Harvard Business Review*.

ENFOQUE HACIA EL ACUERDO

1. Se basa más en posiciones.
2. En cosas como descuentos en precios.
3. Se fija en la cantidad de las ventas.
4. “Nunca perdemos un cliente.”
5. Solo revisaría los tratos esporádicamente.

ENFOQUE HACIA EL PANORAMA GENERAL

1. Se basa más en intereses.
2. El costo total de la propiedad incluyendo la reducción de fallos de calidad, eficiencia de proveedores y desarrollo de nuevos productos.
3. Se fija en la duración de las relaciones con clientes, las referencias de negocios por parte del cliente, innovaciones del cliente.
4. Vería el trato que se hizo y lo compararía con el BATNA.
5. Tendría una revisión sistemática y mejora de procesos.

Un divorcio en Sydney

Marido

1. 45 años.
2. Excelente ingreso y muchos activos.
3. Es un importante médico.
4. Tiene mucho respaldo en la comunidad china,

Mujer

1. 36 años.
2. Ingresos pequeños y relativamente pocos activos.
3. Tiene una tienda pequeña.
4. Está aislada dentro de la comunidad.

Negociaciones muy emocionales, basadas en posiciones. Muy hostil y sin acuerdos.

Dividen sus propiedades tras un tribunal, y llegan hasta el último de los dólares australianos que tienen.

Gran celebración y banquete por parte del médico, el exmarido.

¿Con qué metas vitales nos enfrentamos?

¿Cuáles serían las del marido?

Un divorcio en Sydney

- Tal vez quiere desarrollar una nueva relación con alguna persona.
- Él quiere aumentar sus activos y su riqueza.
- Él quiere mejorar su posición dentro de la comunidad médica.
- Tal vez quiere dirigir un centro médico.
- Tal vez quiere que lo nombren como profesor de medicina.
- Tal vez quiere dirigir una sociedad médica.
- Tal vez quiere disfrutar de la vida cuando envejezca y después de haber trabajado duro toda su vida.

Un divorcio en Sydney

¿Cómo acabó todo?

Al acabar el juicio, la mujer se dirigió a las oficinas de Colegio de Médicos de Australia.

Denunció a su marido

1. Él me practicó un aborto ilegal.
2. Él ha enviado ilegalmente drogas a sus parientes en China.

Puso la denuncia y así destruyó la carrera de su esposo.

Un divorcio en Sydney

“Es necesario comparar una disputa relativamente menor a la luz de metas mucho mayores, te da una perspectiva.”

¿Qué metas hubieran sido las más grandes y mayores para el marido?

¿Y para mi empresa?

Aspectos psicológicos

- No asuma que está negociando sobre un **pastel fijo**.
- Utilice el **anclaje** para desarrollar una primera estrategia de oferta.
- Evite **la confianza excesiva** al tomar decisiones de negociación.
- **Encuadre** las elecciones de la otra parte a su conveniencia.
- Descarte **la información fácilmente disponible**.
- **Escalada**.
- Mire todas las negociaciones **desde la perspectiva de la otra parte**.
- Promueva la **reciprocidad** de la otra parte.
- Utilice el principio de **contraste**.
- No pierda de vista el **panorama global**.



La argumentación táctica

1. Cree alternativas
2. Salami
3. Balance
4. Desgaste, dejar madurar
5. Peldaños de una escalera
6. Poli malo, poli bueno
7. La autoridad limitada
8. La presión del poder
9. Táctica del tiempo
10. Escasez de dinero
11. Ultimatum
12. Me voy
13. Disculpe mi francés
14. Disco rayado
15. Banco de niebla
16. Judo
17. Bulldog
18. As en la manga
19. Compromiso viable

Objeciones

- ✓ Pregunte, pida detalles
- ✓ Actúe como si no tuviera importancia
- ✓ Asegúrese de comprender
- ✓ No rebatir la posición
- ✓ Asertividad

Punto Muerto

- ☐ No perder la calma
- ☐ ¿Problema de actitudes o posiciones?
- ☐ Sugiera un descanso
- ☐ Brainstorming
- ☐ Empatice
- ☐ Salga del tema cerrado
- ☐ Suspenda negociaciones
- ☐ Sugiera soluciones

Momento del acuerdo

- ☐ Revisar los puntos establecidos
- ☐ Guarde su último as
- ☐ Pregunte
- ☐ Guarde silencio
- ☐ Calma, tranquilidad
- ☐ Presente el documento para la firma
- ☐ Ponga todo por escrito

Obstáculos del buen acuerdo

- Ofertas inconsistentes
- Renegociaciones
- Mentiras
- Presiones
- Actitudes agresivas

El acuerdo

- Recapitule para evitar malentendidos
- Escriba y tome notas
- Redactar el documento final da cierta ventaja
- Atención a las cláusulas del contrato
- Asesórese de un buen abogado



¡¡Muchas gracias!!

SERGIO CARDONA PATAU
Madrid, 27 de febrero de 2017