



# PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

## TEMA: PROCESO DE NEGOCIACIÓN – PARTE 3

**MBA ISRAEL SANGUINETI**

**[isanguineti@soluzioninternational.com](mailto:isanguineti@soluzioninternational.com)**

**Seminario Miércoles del Exportador – PromPerú**  
**03 de julio de 2016**  
**Lima, Perú**



## INDICE

1. Cierre
2. La verdad de las concesiones
3. Tipos de cierre
4. Cómo cerrar con éxito
5. Señales de cierre
6. Características del buen negociador

## EL CIERRE

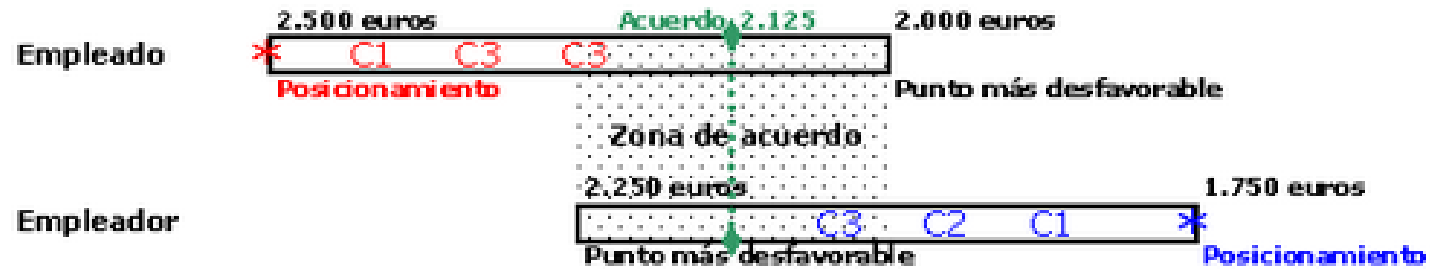
Se da cuando se debe llegar al acuerdo. Se presentan, normalmente, dos tipos de incertidumbre: No sabemos si hemos conseguido todas las concesiones posibles y tenemos la necesidad de empujar el negocio antes que nos puedan proponer otras concesiones.

Mientras más tiempo demore la negociación, más concesiones obtendremos, y a la vez más concesiones podríamos otorgar.

## CIERRE MARGEN DE MANIOBRA



## CIERRE MARGEN DE MANIOBRA



## LA VERDAD DE LAS CONCESIONES

Se cree que:

- Las concesiones crean benevolencia
- Suavizan al negociador (cliente)
- Mejoran el rumbo del negocio.

En realidad:

- Generan que el cliente se sienta más decidido para obtener beneficios.
- Generan ambición
- Puede generar desconfianza.

## TIPOS DE CIERRE

### 1. Cierre con concesión:

El más frecuente. Se otorga “algo” para cerrar el negocio, pero condicionando la concesión al cierre del negocio.

### 2. Cierre con resumen:

El segundo más frecuente. Se hace un resumen de los acuerdos alcanzados, destacando las concesiones otorgados y lo ventajoso del acuerdo para el cliente.

### 3. Cierre de descanso:

Es otorgar tiempo a la otra parte para que analice el acuerdo. Esto debe analizarse mientras no represente un perjuicio.

## TIPOS DE CIERRE

### 4. Cierre con ultimátum:

Presionar el cierre con una frase que se entiende como amenaza. Es riesgoso y puede ser un bumerang. Implica carga emocional, no debe ser realizado con alta audiencia. Se puede perder prestigio.

### 5. Cierre disyuntivo:

Posibilidad de elección entre dos o más posibilidades. La libertad de elección puede beneficiar al elector, pero podría implicar descuidar detalles, o efectuar concesiones mayores a las requeridas. Se recomienda hacer un resumen posterior de lo acordado.



## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

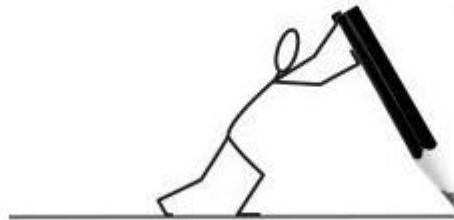


## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

Estrategia 1

Expectativa de futuro:

Argumento usado principalmente que busca de generar beneficios futuros.



## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

Estrategia 2

El ancla:

Se negocia basado en valores altos, con la obligación de retirarse o de estar al nivel. Útil para temas subjetivos, no siempre es bueno en temas con precedentes y/o históricos.



## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

Estrategia 3

El bueno y el malo:

Se comienza con una línea dura y con sanciones. Luego, otro negociador suaviza el término, sin espacio para mayores concesiones. Para quien la plantea, puede llegar a ser ventajosa. El riesgo, puede ser tomada como intimidatoria.



## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

Estrategia 4

El farol:

Se obliga a la otra parte a mejorar su oferta, dado que existen “ofertas mejores”.

Derivaciones:

Farol sobre farol: “Le recomiendo que las acepte”

Cartas boca arriba: “Muéstrela y se la mejoro”

Tomar iniciativa: “Entiendo prefiere la mía, pero

Hay que justificar”.



## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

Estrategia 5

El enlace:

Negociación basada en nuestras debilidades (observadas) enlazándolas con nuestras fortalezas (mencionadas).



## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

Estrategia 6

Apuntar al corazón:

Uso del chantaje emocional. Depende del público objetivo (persona emotiva o no). Relaciona la negociación con los efectos negativos.



## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

Estrategia 7

La pluma en el aire:

Ser cautos con los resultados. Sin aprobación, no hay cierre de negociación. Podemos ser presionados a ceder más por anticiparnos.





## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

Estrategia 8

No es decisor:

Saber con quién negociamos, saber cuál es el proceso de cierre de negocio de la empresa. Ceder concesiones con quién no se debe, es terrible.



## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

Estrategia 9

Bolsillos vacíos:

Táctica muy poderosa. Casi en el cierre, se exige cambio de precio porque “no alcanza el dinero”. Ofrecer alternativas, no necesariamente rebaja.



## CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

Estrategia 10

Arriba y abajo:

Decir “No” bloquea la negociación. Aumentar o reducir condiciones de acuerdo a los resultados del cierre de negociación.



## SEÑALES DE CIERRE

La diferencia entre la partes se estrecha.

Objeciones y argumentos se disipan, dado que los puntos mayores de controversia ya se abordaron.

Se consolida el acuerdo mutuo de concesiones finales.

La otra parte requiere revisar la propuesta o acuerdos finales.

## SEÑALES DE CIERRE

- Se puede requerir tiempo para la revisión de acuerdos. Hay que saber esperar.
- Intercambio de contratos o acuerdos.
- Todos los acuerdos se requieren formalizar (todo por escrito)

## CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR

- 1.-Le gusta Negociar
- 2.-Entusiasta
- 3.-gran comunicador
- 4.- Persuasivo
- 5.-Muy observador
- 6.-Perspicacia psicológica
- 7.-Sociable
- 8.-Respetuoso
- 9.-Honesto
- 10.-Profesional
- 11.-Detesta la improvisación
- 12.-Es meticuloso
- 13.-Firme,solido
- 14.-Autoconfianza
- 15.-Agil
- 16.-Resolutivo
- 17.-Acepta el riesgo
- 18.-Paciente
- 19.-creativo

# MODELO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

## INTRODUCCIÓN

- El Método Harvard de negociación pretende mostrar **una nueva forma de resolver los conflictos y o disputas**, apartándose de los métodos tradicionales y más generalmente usados que aseguran que para poder ganar una negociación, alguien más debe perder.
- Conocido como **la negociación por principios o por intereses o por méritos**, en contraposición a **la negociación por posiciones**.



## NEGOCIACIÓN POR POSICIONES

- Los negociadores asumen posiciones
- Las defienden con intensidad
- Atacan a la contraparte
- Entrando en lucha de ideas y personal
- Importa derrotar al otro, salvar el ego y no perder
- Existen dos vertientes:
  - La tradicional es la línea **dura** en la que se quiere ver al otro como el adversario
  - La línea **suave** trata de ver al otro como un amigo y por quien está dispuesto a sacrificarse

## MÉTODO HARVARD

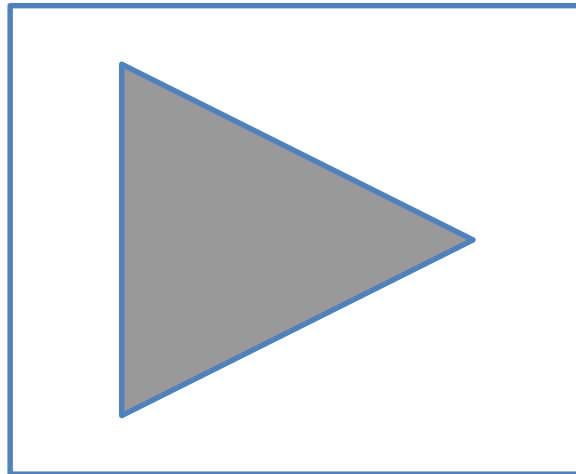
### Aplicaciones

1. Crear valor
2. Combinar recursos para satisfacer necesidades mutuas
3. Clarificar intereses
4. Comunicación y relación

### Medición de éxito

1. BATNA
2. Satisface intereses
3. Mejor de varias opciones
4. Resultado legítimo
5. Compromisos claros y operativos
6. Comunicación efectiva
7. Mejor relación

## VER VIDEO: EL PADRINO



## **BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement**

¿Qué alternativas voy a tener si no se llega a un acuerdo?

Jamás se debe entrar a negociar sin antes haber establecido de forma sólida y segura cuál es nuestro BATNA.

## **BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement**

- El BATNA es lo mínimo que un negociador puede y debe aceptar.
- Cualquier oferta por encima de un BATNA es aceptable para un negociador.
- Cualquier oferta por debajo de un BATNA es inadmisibles.
- El negociador debe ser capaz de romper una negociación si la contraparte insiste.

## **BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement**

- Pidiendo un nuevo proyecto a tu jefe
- Antes de ir a la oficina del jefe:
  - “¿Qué pasa si la negociación falla?”
  - “¿Qué alternativas tengo?”
  - “¿Qué alternativas puede crear?”
  - “¿Cómo puedo debilitar el BATNA de mi jefe?”

## Principales tácticas profesionales

### Tácticas directas

- Apostar alto
- Control y utilización del espacio
- Control y utilización del tiempo
- Uso de la información
- Hacer referencia a los competidores
- “Si, pero a cambio de ...”
- La demanda final



## Principales tácticas profesionales

### Tácticas directas

- Ir al detalle
- Apelar al prestigio
- No ceder /soportar la presión
- Adelantarse a las objeciones
- Promesas y recompensas
- La práctica habitual
- Conseguir un aliado





## Tácticas directas

### Apostar alto

- ❖ Iniciar la negociación con demandas, muy por encima de la posición real más favorable
- ❖ Permite un mayor margen en la negociación
- ❖ Es útil en las negociaciones que la contraparte va a ser especialmente exigente



## Tácticas directas

### Control y utilización del espacio

- ❖ El equipo negociador anfitrión está en situación de ventaja respecto al control del espacio y el ambiente.
- ❖ El que negocia en su país controla el lugar donde se van a desarrollar las negociaciones
- ❖ El agradecimiento a la hospitalidad del equipo anfitrión puede predisponernos a bajar la guardia y ser más flexibles



## Tácticas directas

### Control y utilización del espacio

❖ Las actividades sociales pueden agilizar, desbloquear o aclarar aspectos tratados en forma más rígida en la mesa de negociación pero también pueden ser un medio de manipulación



## Tácticas directas

### Control y utilización del tiempo

❖ El tiempo se puede utilizar y controlar de varias formas en beneficio propio. Dos de las más utilizadas son:

- **Retrasos:** Se trata de retrasos e interrupciones que se provocan cuando las discusiones no van por buen camino para nuestros objetivos. Hay que ganar tiempo.



## Tácticas directas

### Control y utilización del tiempo

❖ El tiempo se puede utilizar y controlar de varias formas en beneficio propio. Dos de las más utilizadas son:

- **Límites de tiempo:** Cuando el tiempo es escaso, los plazos de terminación imprimen una situación de urgencia a la contraparte. Pero deben ser o parecer reales.



## Tácticas directas

### Uso de información

- ❖ Contar con información no es suficiente hay que saber explotarla y utilizarla
- ❖ Un buen negociador debe saber en que momento ocultar o proporcionar información



## Tácticas directas

### Uso de información

- ❖ El tipo de negociación, la nacionalidad y personalidad de la contraparte y la fase del proceso negociador determinan cómo y cuando compartir información
- ❖ Suministrar información suele ser la única vía para conseguir a su vez información de la otra parte.



## Tácticas directas

### Hacer referencia a los competidores

- ❖ Para que esta táctica sea efectiva, debe realizarse de forma convincente, de tal manera que la amenaza parezca real





## Tácticas directas

### “Si, pero a cambio de ...”

- ❖ La forma más beneficiosa de hacer concesiones es la de que toda propuesta se haga siempre a condición de que la parte contraria ofrezca algo a cambio
- ❖ Se trata de no dar nada gratis



## Tácticas directas

### “Si, pero a cambio de ...”

- ❖ La forma de utilizar esta táctica es mediante frases condicionales del tipo: “Si ustedes nos ofrecen X, nosotros estaríamos dispuestos a ofrecerles Y”.
- ❖ Si la contraparte no acepta esa propuesta siempre está la puerta abierta para modificar (o no) la propuesta condicional



## Tácticas directas

### La demanda final

❖ Se produce cuando se está a punto de conseguir un acuerdo, con la esperanza de que la contraparte no alargue el proceso negándose a una última concesión



## Tácticas directas

### Ir al detalle

- ❖ En algún momento de la negociación es posible que haya que entrar en detalles técnicos, financieros o legales.
- ❖ Hacerlo en el momento más apropiado dará buenos resultados
- ❖ Detalles técnicos, financieros o legales.



## Tácticas directas

### Apelar al prestigio

- ❖ Las siguientes acciones puede ayudar a que gran parte de nuestros planteamientos, juicios, argumentos, ofertas y propuestas sean incuestionables:
  - Informar sobre el reconocimiento que uno ha alcanzado en determinado sector
  - Presentar un CV de logros y méritos
  - Citar una lista de clientes importantísimos
  - Citar los logros poco a poco y con seguridad

PRESTIGIO

## Tácticas directas

### No ceder /aguantar la presión

- ❖ Se puede calificar de contramaniobra
- ❖ La paciencia y la constancia son grandes virtudes.
- ❖ Se trata de no ceder, especialmente en esos momentos “bajos”.



## Tácticas directas

### No ceder /aguantar la presión

- ❖ No ceder cuando la contraparte nos lanza un ultimátum.
- ❖ No ceder cuando se plantean condiciones irracionales.
- ❖ No ceder teniendo siempre a la vista nuestros objetivos.
- ❖ La mejor forma de no ceder es hacerlo de manera indirecta, con indefinición, ignorando las propuestas, desviando las discusiones a otro asunto, etc.



## Tácticas directas

### Adelantarse a las objeciones

- ❖ Adelantarse a las objeciones de la contraparte es la mejor forma de desarmarla, restando importancia a temas que puede ser conflictivos.
- ❖ Cuanto más preparado se esté mejor se identificarán y tratarán las objeciones.





## Tácticas directas

### Promesas y recompensas

- ❖ Las promesas y recompensas sirven para motivar a la parte contraria a que acepte una propuesta.
- ❖ La fórmula menos comprometida de hacer promesas es la condicional.



## Tácticas directas

### La práctica habitual

- ❖ Se pretende convencer a la parte contraria de que acepte determinada propuesta, ya que todo el mundo, “en su lugar, lo haría”.
- ❖ Cuando se negocian condiciones, consiste en recurrir a la forma más habitual en que se trabaja en ese país y en el sector en que se negocia.



## Tácticas directas

### Conseguir un aliado

- ❖ Se trata de conseguir algún o algunos simpatizantes del equipo contrario, a favor de nuestra propuesta.
- ❖ Darles suficientes argumentos y munición para que ayuden internamente a salvar posibles barreras o apoyen nuestras propuestas.



## CONCLUSIONES

Es fundamental, antes de iniciar una negociación que el negociador tenga claros sus objetivos y sobre todo su BATNA

La aplicación de los siete elementos del Método Harvard permiten al negociador obtener negociaciones exitosas.



**MUCHAS GRACIAS**

**ISRAEL SANGUINETI ASENCIOS**

**[isanguineti@soluzioniinternational.com](mailto:isanguineti@soluzioniinternational.com)**

