

El proceso de negociación en comercio exterior (parte III)

MBA Israel Sanguineti Ascencios

isanguineti@soluzioniinternational.com

22 de julio de 2015

Lima, Perú

Proceso Negociador

Periodo desde que las partes se sientan a prenegociar hasta que ambas partes dan por finalizadas las negociaciones, ya sea con o sin acuerdo.

Fases:

Prenegociación,
Negociación y
Cierre.

La Negociación

Todas las personas somos de larga, media, corta o muy corta distancia, según predomine en nosotros la vista (larga distancia), los oídos (media distancia) o el olfato (corta distancia) y el tacto (muy corta distancia).



Escuchar y observar el doble de lo que hablamos

La Negociación

Al comenzar una relación profesional a través del proceso negociador, podemos hacerlo desde cualquiera de los cuatro estadios que tiene la escalera emocional siguiente: simpatía, empatía, apatía y antipatía. Estadios que no se verbalizan, pero que se transmiten a través de nuestros gestos, tono de voz, distancia, etc.

Simpatía	Me encanta negociar contigo porque tenemos la misma escala de valores.
Empatía	Me encanta negociar contigo, aunque no pensemos igual
Apatía	Me resultas indiferente
Antipatía	No hay química entre nosotros y tenemos escalas de valores muy distintas.

El intercambio. Propuestas y Concesiones

Las propuestas iniciales surgen de la fase de la discusión y constituyen la respuesta estudiada de un negociador a lo que ha aprendido de su opositor a través de la discusión y de las señales de este.

Es útil y aconsejable que nuestras propuestas iniciales se presenten como propuestas condicionales con el fin de no tener problemas posteriores a la hora del intercambio, en el que necesitaremos todo el margen de maniobra disponible.

Ejemplo: “Si ustedes están dispuestos a hacer esto y lo otro, nosotros estamos dispuestos a estudiar la posibilidad de hacer aquello y lo de más allá”.

La presentación de propuestas.

La forma de mejorar la presentación de una propuesta está en separar ésta de las explicaciones y justificaciones que contiene. Exponga el contenido de la propuesta y explique y justifique ese contenido. No deben mezclarse ambas cosas, la explicación o justificación pueden parecer una disculpa. Si lo parece y la otra parte piensa que dudamos de ella, tratará de obligar a hacer concesiones.

La seguridad con que presentemos nuestras propuestas tiene gran importancia, aspectos como nuestro tono de voz, nuestros rodeos y vacilaciones, estimula la resistencia a nuestra propuesta no haciéndola más aceptable. El formato con el que se debería presentar la propuesta es:

“Si ustedes aceptan las siguientes condiciones: 1...2...3..., nosotros estamos dispuestos a ofrecer 1...2...3...”

Una vez presentada la propuesta se entra en una posición dominante de la negociación. La primera propuesta condicional, pero realista, es la que pone los cimientos del acuerdo final y además quita iniciativa a la otra parte y fuerza el ritmo.

La Recepción de Propuestas.

No se debe interrumpir la exposición de las propuestas, podría llegar a ser costoso.

Cuando interrumpimos una propuesta puede que dejemos de oír algo importante que iban a proponernos. Las personas solemos poner una concesión al final de la propuesta, y una interrupción puede eliminar esa concesión. Además, la interrupción suele originar antagonismo e irritación o la otra parte.

Un "no" sin explicación no sirve para nada, nos puede hacer volver a la etapa inicial de discusión o incluso a la ruptura.

La Recepción de Propuestas.

No se debe interrumpir la exposición de las propuestas, podría llegar a ser costoso.

Cuando interrumpimos una propuesta puede que dejemos de oír algo importante que iban a proponernos. Las personas solemos poner una concesión al final de la propuesta, y una interrupción puede eliminar esa concesión. Además, la interrupción suele originar antagonismo e irritación o la otra parte.

Un "no" sin explicación no sirve para nada, nos puede hacer volver a la etapa inicial de discusión o incluso a la ruptura.

CONCESIONES

No realizarlas al inicio.

1. Pregúntale si es una buena idea hacer esta concesión en este contexto particular.
 2. Nunca aceptes una primera oferta, la parte contraria se sentirá un poco ridícula si su primera oferta es aceptada inmediatamente.
 3. Resérvate suficiente campo para negociar, hacer concesiones. Empieza alto (Vendedor) o bajo (Comprador).
 4. Deja que la parte contraria haga la primera concesión, especialmente en las cuestiones importantes.
 5. Guarda tus concesiones. Nunca es mejor que tarde, tarde es mejor que ahora. El valor de las concesiones sube con el tiempo. Cuando más tiempo su oponente tenga que guardarlas, cuanto más tienen que luchar por ellas, tanto más valor tendrán y muchos más lo apreciará.
 6. Evita incluir concesiones en tu oferta inicial.
-

CONCESIONES

7. Procura recuperar algo por cada concesión que hagas. Todas tus concesiones tienen que estar atadas y condicionadas ¿Si yo hiciera esto consideraría tú hacer aquello...?
 8. Intenta hacer más concesiones que te cuestan poco o nada, pero tienen valor por la parte contraria o viceversa, unas condiciones que cuesten poco al oponente, pero que tienen mucho valor para ti.
 9. Sé muy prudente en indicar cuáles son los deseos o demandas que más quieres obtener. De lo contrario, el oponente puede darle mucha importancia, en caso que cediese en este respecto, aunque en realidad tal concesión fuera un sacrificio muy pequeño para él.
 10. Crea problemas para la gente contraria, los cuales puedes resolver a cierto precio.
 11. Procura estar siempre consciente de cuanto te va a costar, especialmente a largo plazo, la concesión que están considerando hacer; (concesiones, al parecer pequeñas, pueden en un contrato a largo plazo, significar una fortuna).
 12. Conviene llevar una cuenta rigurosa de tus concesiones y también de las partes contrarias.
-

Técnicas de Persuasión y de Discusión Provechosa

1. Escucha atentamente y con comprensión.
 2. Observa detenidamente a la parte contraria mientras habla. Estar alerta para captar pistas no verbales (gestos, etc.)
 3. No hablar demasiado. Cuanto más habla tu antagonista más información podrás obtener.
 4. Pregunta mucho, estate atento a las respuestas.
 5. Intenta comprender el por qué la parte contraria dice lo que dice. Solamente si tú le comprendes bien, estés o no de acuerdo con él, podrás influir en él. Ponte siempre en su lugar.
 6. Has resaltar semejanzas entre la posición adoptada por el oponente y la tuya y minimizar las diferencias.
-

Técnicas de Persuasión y de Discusión Provechosa

7. No interrumpas.

8. No tengas prisa en presentar tus puntos de vistas. Espera primero que la parte contraria haya expuesto todas sus ideas. No te precipites antes que el oponente haya tenido la oportunidad de plantear su caso en su totalidad. Entonces es cuando planteas tus criterios sobre la base de puntos de vistas reales y no a meras suposiciones.

9. Permite que la parte contraria tenga tiempo para digerir tus ideas y propuestas.

10. Ten presente que se acuerda uno mejor del final de una exposición que del inicio, y del inicio que de la parte central de la misma.

11. No intentes ser tan completo y exhaustivo. Concéntrate en los puntos y argumentos más fuertes.

12. Concéntrate en los puntos más débiles de la posición de tu adversario y oblígale a perder tiempo y energía defendiéndose, a fin de debilitar sus propios puntos fuertes.

13. Nunca contestes una pregunta si no la entiendes perfectamente.

Cierre y Acuerdo.

Nos podemos enfrentar a 2 tipos de tensión:

La incertidumbre básica de la negociación: No saber realmente si hemos conseguido sacar a nuestro opositor todas las concesiones posibles.

La segunda nos empuja a llegar a un acuerdo antes de que nuestro oponente nos saque más a nosotros. Cuanto más tiempo dura la negociación, más tiempo tenemos para sacar todas las concesiones posibles a nuestro opositor, pero también tiene más tiempo éste de hacer lo mismo con nosotros.

Para concluir una negociación no es necesario que ambas partes estén en sus respectivas posiciones límite. La incertidumbre surge de que ninguna de las partes está segura de cuál es realmente el límite de la otra.

Cierre y Acuerdo.

El cierre de la fase de intercambios es una cuestión de criterio.

Si estamos en nuestra posición límite, tendremos un gran interés en cerrar. Cualquier prórroga del intercambio provocará unas concesiones que exceden de nuestros límites. Lo más probable es que cerremos cuando estamos cercanos a nuestro límite, pero esto no significa que, cuando cerremos, estemos realmente en nuestra posición límite.

La credibilidad de nuestro cierre es la que determina la reacción de nuestro opositor. Un intento de cierre prematuro puede suponer arriesgar la misma posibilidad de cerrar.

La finalidad del cierre es llegar al acuerdo, y esta idea condiciona nuestra manera de cerrar. El cierre debe ser creíble. Para que sea aceptable, nuestra propuesta de cierre debe satisfacer a un número suficiente de las necesidades de la otra parte.

Debemos presentar esta alternativa de forma que quede clara nuestra determinación de no hacer más concesiones y que lo que le interesa a la otra parte es cerrar un acuerdo en este momento.

Presentaremos el cierre de tal forma que la no aceptación del mismo, en términos más o menos similares a los ofrecidos, debe llevarnos a preferir un "no acuerdo". Si no estamos decididos a aceptar el "no acuerdo", porque tenemos todavía un amplio margen, y sólo estamos de hecho "haciendo una prueba", plantear el cierre es peligroso.

Tipos de cierre

- **Cierre con concesión:** Consiste en presionar a la otra parte subordinando una concesión al cierre inmediato,: “Si cerramos ahora, te rebajo el precio en un 2%”. Lo normal es que estas concesiones no se relacionen directamente con el cierre, por lo que no hay razón para que la otra parte no la pueda mantener para un momento posterior. No existen criterios legítimos que subordinen esa concesión al cierre inmediato, por lo tanto, podría exigirse después.
 - **Cierre con resumen:** Consiste en hacer un resumen de la negociación destacando los puntos que ya se han acordado y ensalzando las concesiones que se han hecho. Puede servir para invitar al otro a cerrar los puntos pendientes con vista al cierre definitivo.
 - **Cierre con descanso:** Es muy conveniente en una negociación cooperativa. Consiste en que luego de hacer una oferta se da tiempo al otro para que la estudie y consulte, si la oferta es buena, el descanso produce el efecto de disipar en el otro las dudas de un mal cierre, y le da tiempo para convencer a sus superiores de los beneficios del acuerdo.
-

Tipos de cierre

- **Cierre con ultimátum:** Consiste en utilizar amenazas en el cierre: “O cerramos ahora, o de lo contrario...”. No es una estrategia recomendable, nunca vamos a estar seguros de que el otro no tenga un plan B, además los cierres forzados producen inevitablemente en el otro ganas de incumplir y de no desarrollar el acuerdo con la calidad y esfuerzo mínimos.

- **Cierre disyuntivo:** Se trata de presentar a la otra parte dos o más alternativas de acuerdo para que elija la que más le conviene. Este tipo de cierre puede ser útil, pero es importante que en cada una de las alternativas que se presenten haya intervenido la otra parte, aportando ideas y discutiendo los términos, entre otros. De lo contrario, es poco probable que se satisfagan a cabalidad los intereses del otro, dando como resultado el rechazo.

TÁCTICAS

Las tácticas son definidas como los mecanismos y modelos de conducta que las partes utilizan para influir sobre el otro y lograr una solución satisfactoria de un encuentro conflictivo.

Estas acciones tácticas se basan en el poder potencial de las partes implicadas en la negociación.

Las Tácticas engañosas o sucias pueden dividirse en tres categorías:

1. Engaño deliberado:

a) Información falsa.

b) Autoridad ambigua

c) Intenciones dudosas

TÁCTICAS

2. Guerra Psicológica.

- a) Situaciones tensas.
- b) Ataques personales.
- c) El juego del bueno y el malo
- d) Amenazas

3. Presiones.

- a) Negativa a negociar
 - b) Exigencias exageradas
 - c) Exigencias crecientes.
 - d) Atrincheramiento
 - e) Socio inconmovible
-

Negociación Internacional

Los negociadores pueden no hablar el mismo idioma por lo que se necesitará de un intérprete quien debe ser una persona de plena confianza, es preferible no aceptar un intérprete ofrecido por la otra parte negociadora.

- El relacionamiento personal sigue patrones diferentes, en algunas culturas se mantiene gran distancia entre el relacionamiento personal y el profesional. En otras, sin embargo, se mantiene la cercanía entre las personas.
 - Las personas de ciertos países gesticulan muy poco a diferencia de otras culturas.
-

Negociación Internacional

- La puntualidad es algo muy valorado y respetado en ciertas culturas a diferencia de otras en las que el inicio de La Negociación puede retrasarse sin que sea mal visto este retraso.
 - Una conducta que puede ser común en un país, bromear o hablar de temas personales durante una Negociación, puede tomarse como algo totalmente fuera de lugar en otras culturas.
 - La vestimenta en algunas culturas también marca diferencia. Por ejemplo un directivo de un país puede recibirle en su despacho con zapatos deportivos cuando esto no sería bien visto en otros países.
-

Negociación Internacional

- La forma de situarse en la mesa de Negociación también puede variar de una cultura a otra.
 - También hay diferencias durante el proceso de Negociación en cuanto a quien dará las indicaciones de cuando ha concluido una etapa y se debe pasar a la siguiente (es el anfitrión, el visitante, la persona con mayor nivel jerárquico?) , la duración de la etapa de presentación.
 - La forma de preguntar también puede diferir, hay preguntas que se consideran inapropiadas o impertinentes en algunas culturas, en cambio en otras no.
-

Negociación Internacional

- La importancia y validez del compromiso escrito o verbal. Lo que verdaderamente cuenta en algunas culturas es el compromiso escrito, un documento firmado, mientras que en otras el compromiso verbal tiene más importancia.
 - El dar o recibir regalos en algunas culturas puede verse como una demostración de amistad mientras que en otras se ve como un intento de soborno.
 - El comportamiento de la otra parte en La Negociación puede ser muy diferente, así el actuar con prudencia será necesario, observando siempre y hasta imitando al interlocutor si fuese necesario.
-

Negociación Internacional

- Ante los errores de lenguaje cometidos por diferencias en el idioma hay que mostrar empatía y comprensión.

Por todo esto para aprender a Como Negociar Internacionalmente es importante que los negociadores conozcan algunas de las características más distintivas de la cultura del otro país, las normas básicas de comportamiento, su historia, su situación actual, etc.



Ejercicio Negociador

¿En qué pueden ayudar los juegos de cartas a los negociadores?

En general, los juegos de cartas pueden ser individuales, como el póker o por parejas.

Respecto al póker, al ser un juego individual nos puede ayudar a controlar mejor tanto el estrés positivo (eustrés) como el estrés negativo (distrés), en función de las cartas que tengamos en cada mano de la partida y a tomar decisiones racionales (nunca emocionales, impulsivas) en relación con nuestras estrategias de juego.

En cualquier juego en el que se maneja dinero, se sigue la misma matriz de doble entrada sobre “coste” y “valor” como la adjunta.

Ejercicio Negociador

- **Cada carta** puede tener un coste y un valor. Si el valor que añade no es suficiente, no la “compramos” si, por el contrario, es alto sí que lo hacemos.
- Por último, **entrenamos la memoria** a corto plazo ya que manejamos una serie de datos simultáneos respecto a las cartas que tenemos nosotros y cada uno de nuestros compañeros de mesa.

Coste	ALTO	PROHIBIR	MINIMIZAR
	BAJO	EVITAR	MAXIMIZAR
		BAJO	ALTO
		Valor	

MUCHAS GRACIAS

ISRAEL SANGUINETI A

isanguineti@soluzioniinternational.com

i_sanguineti@hotmail.com

<http://israelsanguinetiascencios.blogspot.com/>

