



SOLUZIONI

TEMA: PROCESO DE NEGOCIACIÓN – PARTE 2

MBA ISRAEL SANGUINETI

isanguineti@soluzioniinternational.com



Seminario Miércoles del Exportador - PromPerú

31 de mayo de 2017

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

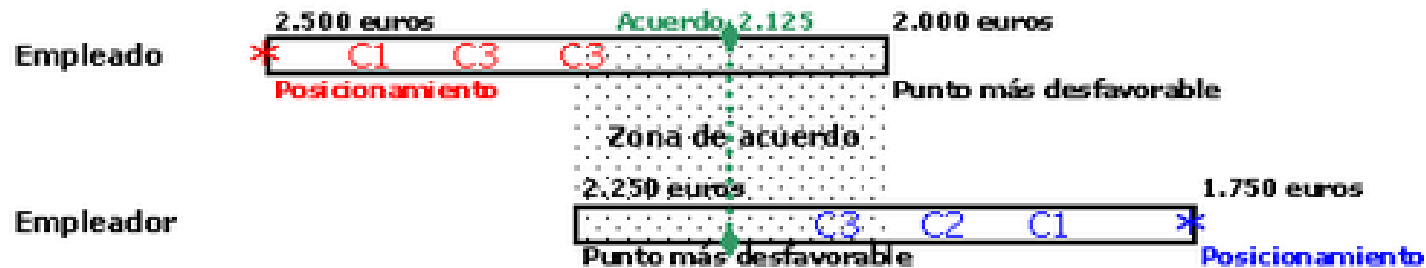
Se da cuando se debe llegar al acuerdo. Se presentan, normalmente, dos tipos de incertidumbre: No sabemos si hemos conseguido todas las concesiones posibles y tenemos la necesidad de empujar el negocio antes que nos puedan proponer otras concesiones.

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



“Toda propuesta, toda concesión, todo lo que se ha negociado, no debe darse nada por nada, no debe darse nada gratis. Todo por lo que se concede debe proporcionar algo a cambio que proporcione el mismo valor”.

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

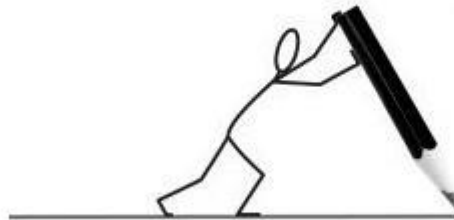


CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO

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



SOLUZIONI

MODELO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

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

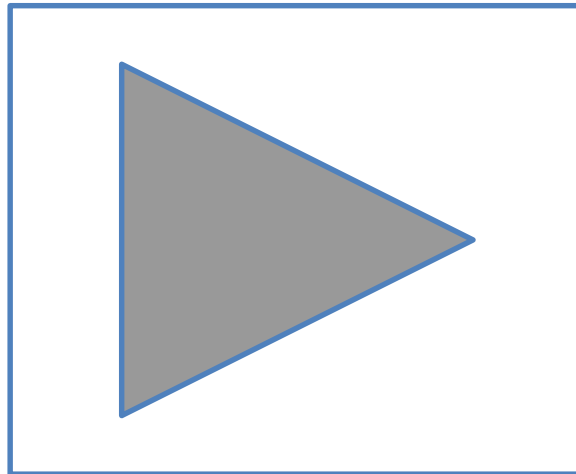
Aplicaciones

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 inadmisibile.
- 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 ASCENCIOS

isanguineti@soluzioniinternational.com

