

A photograph of two men in business suits shaking hands. The man on the left is smiling and holding a baseball bat behind his back. The man on the right is also smiling and holding a cricket bat behind his back. The background is a plain, light-colored wall.

# Ventas y Negociación: Viviendo los límites

# TODOS NEGOCIAMOS

- Desde niños....
- De forma consciente o inconsciente
- Empleamos técnicas o lo hacemos instintivamente



**Negociación, Arbitraje y Mediación:  
tres fórmulas para resolver conflictos.**



<b>Arbitraje</b>	<b>Mediación</b>
Es un tercero el que decide	No se impone una decisión a las partes
Lo eligen las partes, o la Ley	No toma decisiones
En base a Derecho o a Equidad	Ayuda a que las partes lleguen a acuerdo
Guiado por Hechos Objetivos o Derecho aplicable	Guían intereses comerciales o particulares.
Tiene en cuenta el hecho actual	Tiene en cuenta el futuro, y no solo la conducta previa.

# ¿QUÉ ES “NEGOCIAR”?



## ▶ ¿Qué es NEGOCIAR?

“La negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte **comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí**”

**Roger Fisher**  
Harvard Business School

“Negociar es un proceso de interacción potencialmente beneficioso, por el que dos o más partes con algún conflicto potencial o no, **buscan mejorar sus opciones a través de acciones decididas conjuntamente**”

**David Lax & Jim Sebenius**  
Harvard Business School

“En términos generales, la negociación es un proceso de **mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo** con otros **cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos..**”

**William Ury**  
Harvard Law School

**La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas, hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas.**



## Negociar = Intercambiar

- Al negociar, lo hacemos con alguien que también quiere conseguir ciertos objetivos.
- Si no los consigue, al menos en parte, difícilmente cooperará para que podamos conseguir los nuestros.
- Deseo de acuerdo: ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura.

# OPCIONES DE LA NEGOCIACIÓN



- RELACION +



## Negociar en forma competitiva Competición

- Única vez y no interesa preservar la relación.
- Objetivos incompatibles: ambas partes quieren obtener el 100%
- Lo único negociable es el precio.
- Cuando la otra parte presenta mucha agresividad.
- Duro con el problema. Respetuoso con la persona.

Compra venta de un coche usado

- RESULTADOS +

- RELACION +



## Negociar en forma Colaborativa Cooperación

- Además del resultado, queremos mantener excelente relación.
- En negociaciones internas en las organizaciones.
- Las partes tienen finalidades idénticas, p. ej.: mismos clientes.

Colaborar no es tanto una cuestión de ética, sino de eficacia.

- RESULTADOS +

+

RELACION

-



## Negociar en forma acomodativa Adaptación

- Cuando interesa proteger la relación por encima de cualquier resultado.
- Una concesión hoy, puede ser un éxito futuro.
- Cuando es necesario resolver una situación de conflicto.

Renegociación salarial para mantener el puesto

Agenda oculta: estrategia para futuro

-

RESULTADOS

+

- RELACION +



Evitar negociar  
Evasión

- Cuando no estamos interesados en el resultado ni en la relación.
- Cuando es mejor recurrir a mediación, arbitraje o justicia.
- En situaciones de conflicto latente.
- Cuando no tenemos nada a conseguir.

Saber decir no, para salirse.

- RESULTADOS +

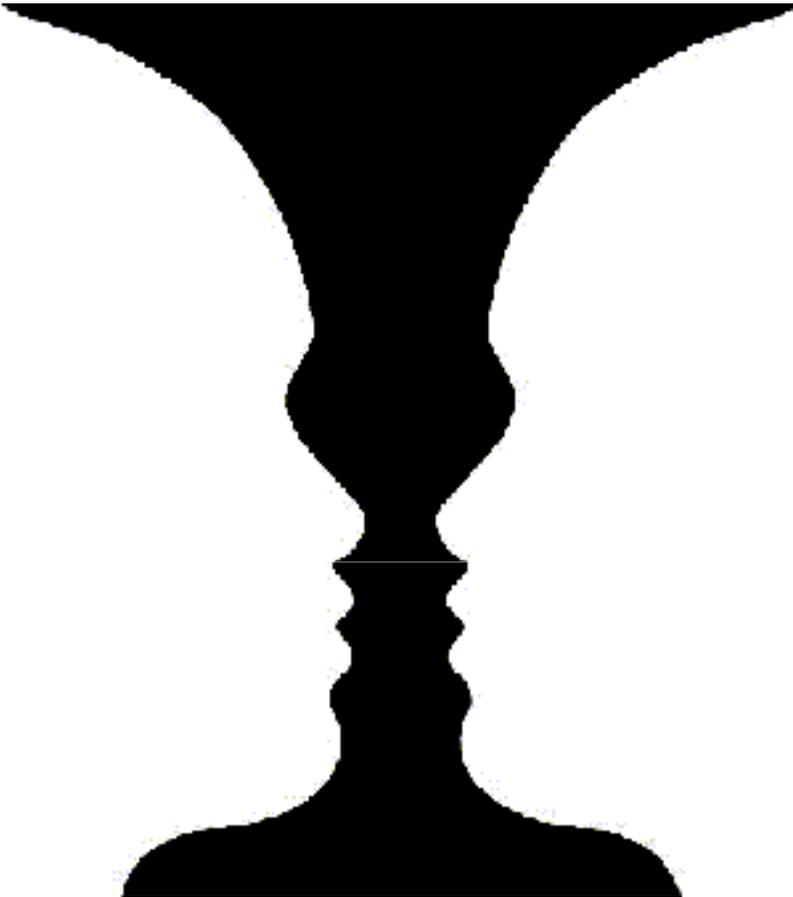


## Negociar a través del compromiso

- Cuando el resultado y la relación nos interesan relativamente.
- Cuando la colaboración resulta difícil o compleja.
- Cuando el tiempo apremia y no se puede procesar una colaboración.
- Requiere rapidez, precisión, sentido táctico.

Reparto justo en un divorcio

**Algo no es lo que es, si no lo que a uno le parece que es**

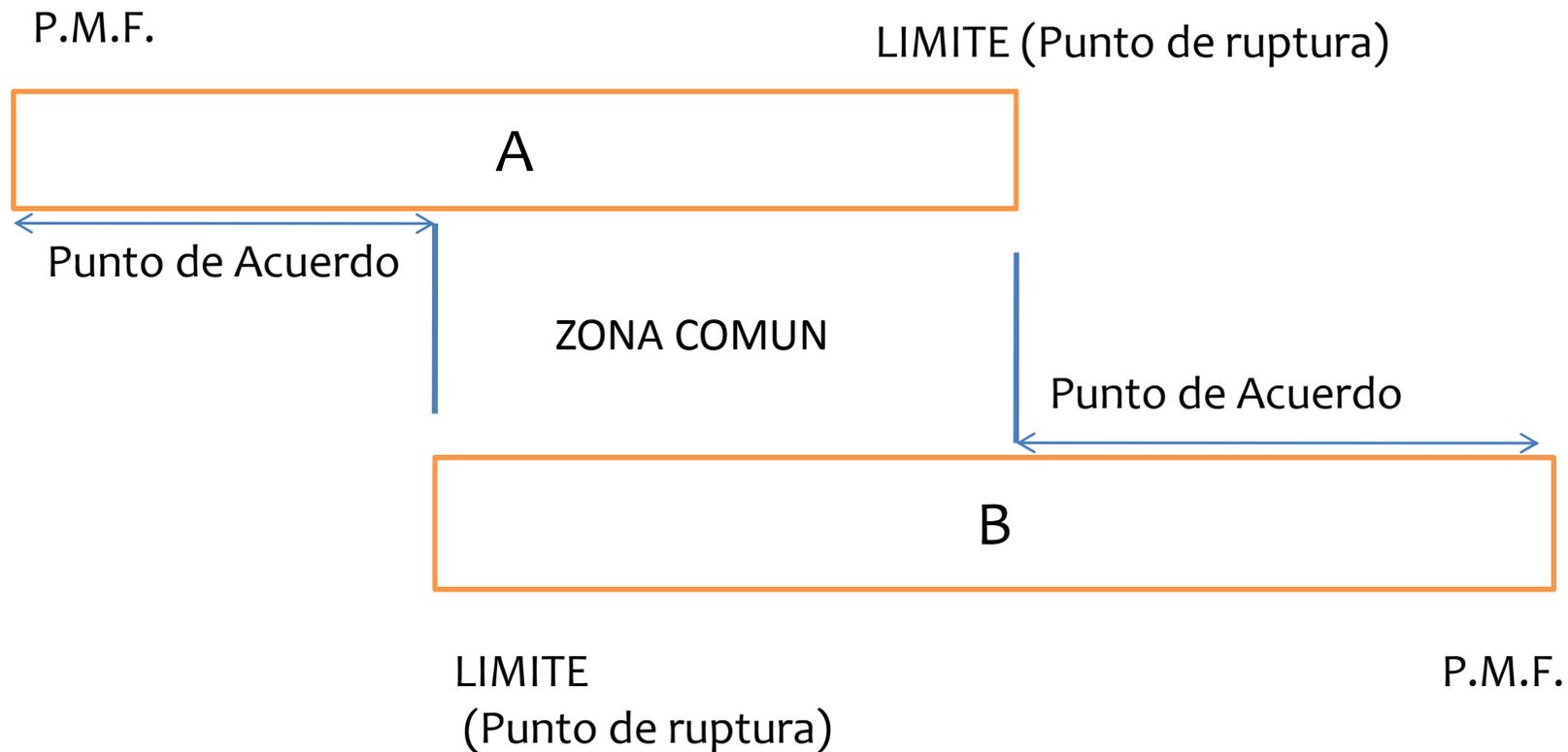


**Si Ud. tiene opciones iguales, o mejores, que la peor de las soluciones que podría obtener con la negociación, su poder es superior, pues depende menos de la negociación**

## ➤ Fases de la Negociación.

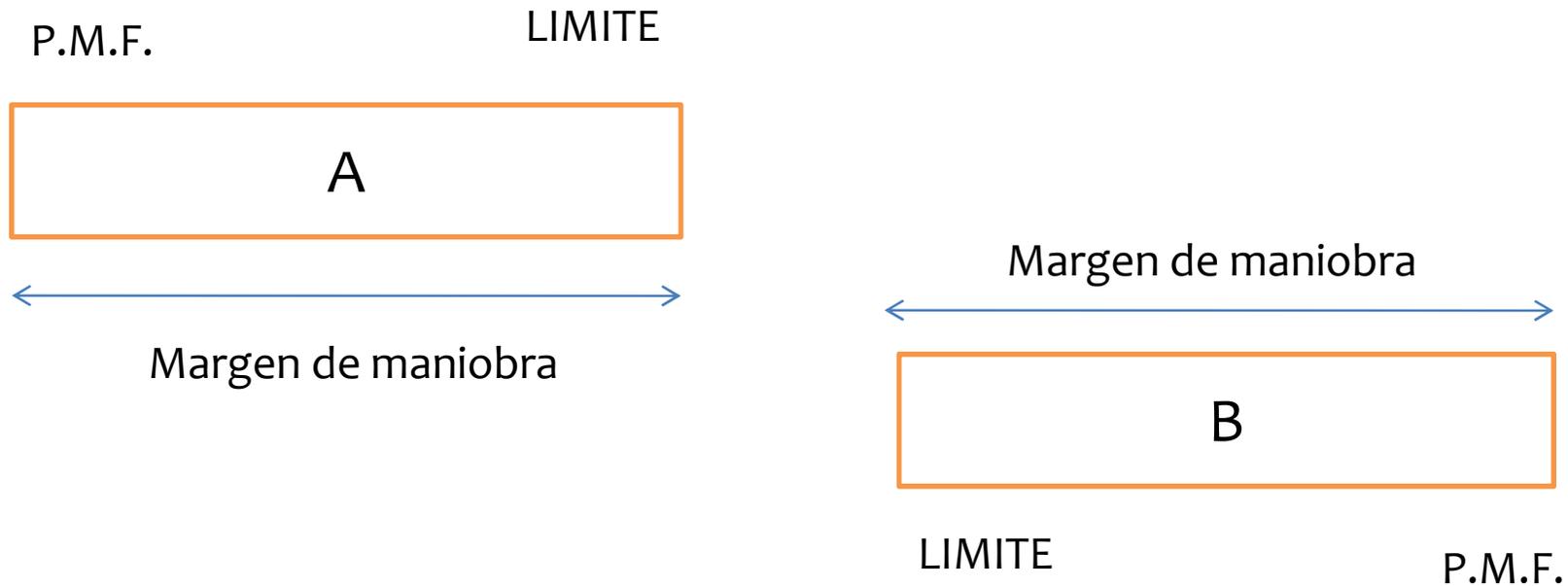
# EL ESPACIO CONTINUO DE LA NEGOCIACION

Negociar Significa Moverse



# EL ESPACIO CONTINUO DE LA NEGOCIACION

Imposibilidad de llegar a un acuerdo



# PREPARACION

El que se olvida de prepararse, se prepara para ser olvidado

## Establecer objetivos GPT

OBJETIVOS G

OBJETIVOS P

OBJETIVOS T

**A / B**

Gustar

Pretender que

Tener que

## ➤ Los Elementos de la Negociación.

## ► Los Elementos

1. BATNA o MAAN

2. Intereses - Posiciones

3. Opciones

4. Criterios de Legitimidad

5. Comunicación

## 1.MAAN.

### MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO

*La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar*

#### **BATNA (Best Alternative to a Negotiation Agreement)**

Son los recursos de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo

El MAAN determinará cual es el valor mínimo aceptable para nosotros en una negociación, es decir, nuestro límite.

## Para determinar el MAAN:

- Analice las alternativas que tiene o puede crear, si no llega a un acuerdo en esa negociación.
- Mejore alguna de las mas atractivas y trate de ponerlas en práctica (verificarlas).
- Seleccione, tentativamente, la mejor y utilícela como referencia.

## Enumerar las posibles alternativas

<u>Nosotros</u>	+	-	<u>Ellos</u>	+	-
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		

## Mejor MAAN

<u>Nosotros</u>	<u>Ellos</u>



Package

## Establecer los MAAN:



- Nos ayuda a enfrentar la negociación con más seguridad.
- Nos sentimos menos dependientes de los resultados.
- Transmitimos a B que tenemos más poder.
- Nos sirve para determinar el punto de abandono.

## 2. INTERESES vs POSICIONES

A pesar de tener posiciones enfrentadas debemos encontrar los intereses en común y/o complementarios

Posiciones		Intereses
A	B	
no retrasaremos la finalización del proyecto ni un solo día	debemos retrasarlo una semana para poder agregar al producto una característica, que merece realmente la pena	Que el proyecto sea exitoso Que tenga calidad

*“Los intereses son la materia prima de la negociación. Sobre su intercambio se fundamenta el juego de la negociación”.*

**Roger Fisher.**  
**Harvard Business School**



Centrarse en INTERESES olvidando las posiciones facilita la CREACIÓN DE VALOR y la consecución de ACUERDOS

Fórmula GANAR - GANAR

## Intereses Diferentes

Nosotros	Ellos
1.	1.
2.	2.
3.	3.

## Intereses Compartidos

Nosotros	Ellos
1.	1.
2.	2.
3.	3.

## 3. OPCIONES

### a) Definición

- ▶ Maneras diferentes de satisfacer los intereses de ambas partes
- ▶ Puntos sobre los cuales un acuerdo podría ser posible.
- ▶ Son la traducción física de los intereses

### b) Premisas para generar opciones

- ▶ El pastel siempre se puede agrandar.
- ▶ En las diferencias están los valores perseguidos.
- ▶ Separar el proceso de generación de ideas del de toma de decisiones.
- ▶ Adecuar las ideas surgidas a la estrategia elegida.

## 4. CRITERIOS DE LEGITIMIDAD

Hacen referencia a lo que es justo para las partes en conflicto.

Es preciso perseguir la LEGITIMIDAD del acuerdo alcanzado.

Cada parte debe tener la SENSACIÓN de haber logrado cubrir sus expectativas.

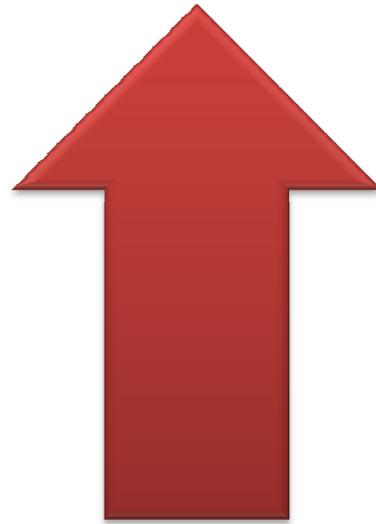
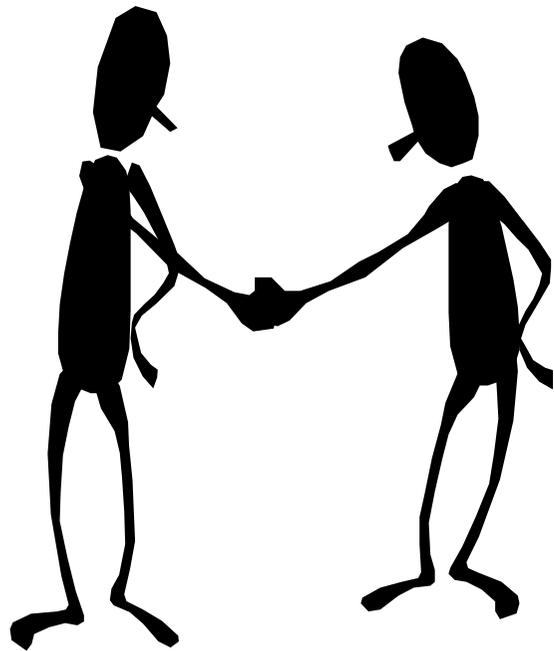
El acuerdo debe ser JUSTO.

Referentes externos OBJETIVOS: ley, antecedentes, tratados internacionales, costumbre.

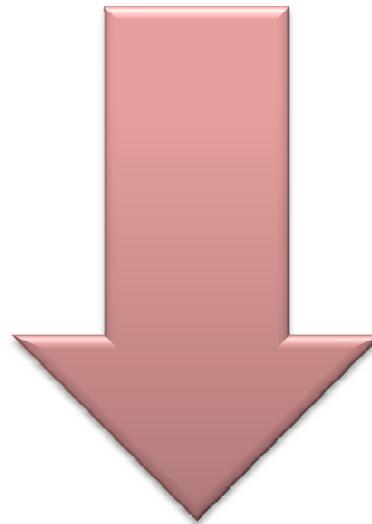
Escribir el Discurso de la Victoria.

Tratado de Versalles

## Elementos de una buena relación:



Razón  
Dialogar  
Convencer  
Confianza  
Influencia  
Aceptación



Emoción  
Predicar  
Imponer  
Recelo  
Coacción  
Negación

The background of the slide is a photograph of two chocolate muffins. The muffin in the foreground is in sharp focus, showing its dark chocolate glaze and the texture of the paper liner. The second muffin is slightly out of focus in the background. The entire scene is set on a light-colored wooden surface.

Cualquiera que sea el estilo de negociación, necesitamos influir, impactar.

Tres herramientas importantes:

- Comunicación no verbal
- Escucha activa / empática
- Asertividad

## 5. COMUNICACIÓN

- La negociación eficiente requiere de una eficaz comunicación bilateral.
- Definir un sistema de comunicación dominado por ambas partes.
- Considerar las diferencias culturales.
- No tener prisa. Mensajes pausados y claros.
- Fondo y Forma

## ESCUCHA

Es la habilidad de comunicación menos desarrollada. Y en la negociación es la clave.

- Tome notas. Sólo de lo importante.
- Reformule con sus palabras lo que no entendió, los temas clave y los términos del cierre.
- Pregunte todo lo necesario para informarse y obtener claridad.
- Resuma al final lo que han estado intercambiando y decidiendo.

## **S U C E S O de LA FARMACIA**

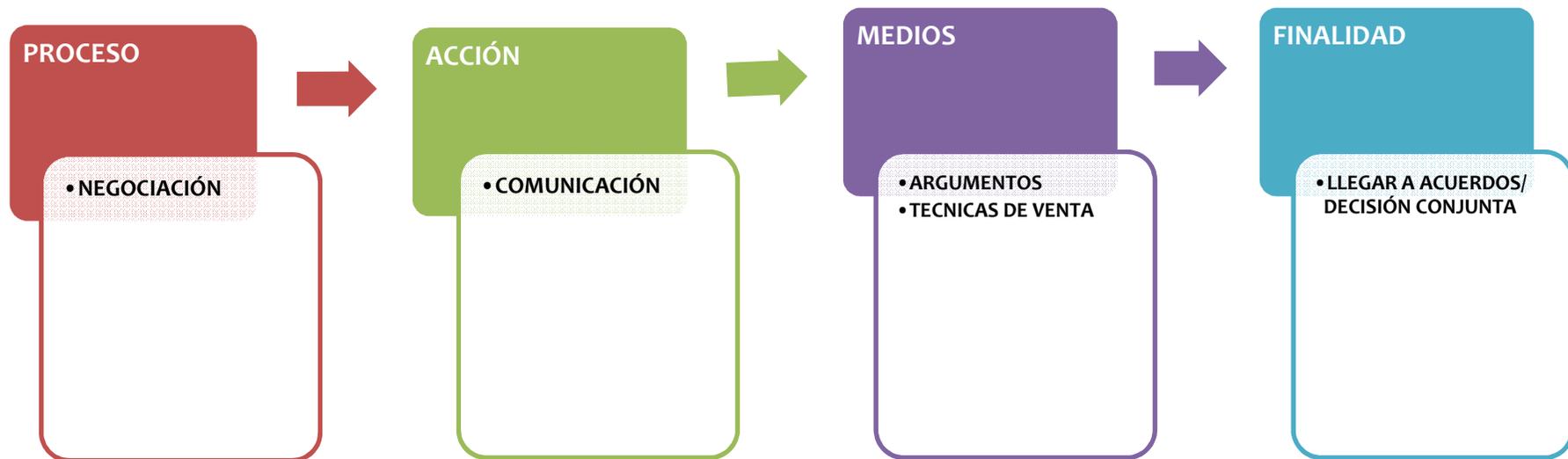
**El farmacéutico acababa de apagar las luces de la farmacia cuando apareció el hombre. Le pidió dinero. El propietario abrió la caja registradora. Una vez conseguido, el dinero fue colocado apresuradamente en uno de los bolsillos de la cazadora y el joven desapareció.**

## ASERTIVIDAD

- Escuche a su interlocutor y demuéstreselo.
- Manifieste claramente su punto de vista y su opinión.
- Proponga alternativas, soluciones o puntos de vista diferentes.
- Sea duro con los problemas y comprensivo con las personas.
- Tono de voz firme y seguro. Hable lento y claro.
- Ante conductas negativas, engañosas, irrespetuosas, enfrentan y aclaran las reglas de juego. Cuidando formas racionales y respetuosas.

# LA NEGOCIACIÓN

Es un **proceso** de **comunicación bilateral** con el propósito de llegar a una **decisión conjunta** cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos.



## **LA NEGOCIACIÓN**

**“ LA NEGOCIACIÓN  
SOLO ES POSIBLE**

**CUANDO LAS PARTES ESTAN DISPUESTAS A  
ABANDONAR SUS POSTURAS INICIALES “**

***La venta empieza, cuando te DICEN NO***

# LA NEGOCIACIÓN

## PREPARAR LA NEGOCIACIÓN

1. ¿ Qué cuestiones vamos a negociar?
2. ¿ Cuáles planteará él y cuales yo?
3. ¿Cuál es el mejor acuerdo que, siendo realista, podría esperar?
4. ¿Cuál es el peor que estaría dispuesto a aceptar?
5. ¿Cuál es mi objetivo global en la negociación?
6. ¿Qué peticiones es probable que me hagan y cuáles haré yo?
7. ¿Qué concesiones es probable que me vea obligado a hacer?
8. ¿Qué posibilidades de maniobra permitirán nuestras posturas respectivas?
9. ¿Cuales son mis puntos fuertes como negociador?
10. ¿ Cuáles son mis puntos débiles como negociador?
11. ¿Cómo puedo minimizarlos?

# LA NEGOCIACIÓN

## PREGUNTAS SOBRE NUESTRO CLIENTE

1. ¿ Quién será el negociador o negociadores de la otra parte?
2. ¿ Tiene un estilo concreto al que se pueda hacer frente?
3. ¿ Tiene debilidades que se puedan aprovechar?
4. ¿ He negociado anteriormente con él?
5. ¿ Cómo quedó la negociación anterior?
6. ¿ Qué enseñanzas puedo extraer de pasadas negociaciones?
7. ¿ Cuáles son sus puntos fuertes?
8. ¿ Y sus puntos débiles?
9. ¿ Qué conocimiento tengo de él a través de otras personas?
10. ¿ Qué necesidad tiene su empresa de negociar?

## ¿Cuáles son mis opciones creativas más importantes?

- Por si hacen falta en el proceso, conviene generar ideas alternativas, ideas válidas y originales, que permitan nuevos enfoques, resolver un problema, reformular una situación.
  - Cuando las soluciones de siempre ya no funcionan.
  - Cuando hay dificultades de relación/comunicación.
  - Cuando queremos ampliar el beneficio para ambos.
  - Cuando necesitamos opciones distintas o mejores.
  - Cuando la negociación se problematiza.



[www.equipo humano.net](http://www.equipo humano.net)

Teresa.banon@equipo humano.net

**Parque Científico Empresarial  
UMH  
Edificio Quorum I**

**Tel. 664 53 84 33**

