

FASES DE LA NEGOCIACIÓN



LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

“El que se olvida de prepararse, se prepara para ser olvidado”)

Una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria. Lo que hagamos o dejemos de hacer antes de llegar a la mesa de negociación pondrá rápidamente de manifiesto en lo que hagamos cuando lleguemos a ella.

Un negociador mal preparado tiene que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos, nunca podrá dirigirlos. Un negociador deficientemente preparado demuestra antes o después que no sabe de lo que está hablando y ante esta situación su opositor se dará cuenta de ello, ganará confianza en sí mismo y elevará el nivel de sus exigencias.

La preparación de la negociación resulta la clave del éxito para la consecución de los objetivos. La habilidad de las negociaciones reside, precisamente, no en tener ideas brillantes y hacer propuestas desconcertantes e inesperadas en la mesa de negociación, sino en llevar todo el proceso bien preparado y previsto desde el principio hasta el final, sin dejar ningún aspecto al azar. Si estamos pensando sobre la marcha los argumentos para defender nuestros intereses, incurriremos en un grave error, ya que no podremos escuchar activamente a la otra parte y averiguar así sus preferencias, intereses, puntos fuertes y débiles.

LA ESTRATEGIA

Es necesario proyectar adecuadamente la estrategia a seguir durante la negociación en la etapa de preparación. ¿En qué momento se dará cierta información?; ¿Qué tipo de información no debe ser desvelada?; ¿qué argumentos utilizaremos y cómo los presentaremos? ¿Qué argumentos creemos que utilizará la otra parte y cómo los vamos a rebatir?; ¿qué tácticas de negociación podremos utilizar?; ¿nos interesa proponer nosotros primero o forzar a que sean ellos los que hagan la primera propuesta?, etc.

Ahora bien, una estrategia no debe resultar excesivamente rígida, sino capaz de reaccionar ante los hechos surgidos en el curso de la negociación.

MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO (MAAN).

Antes de iniciar una negociación importante, hay que considerar las consecuencias potenciales de ¿Qué podemos hacer si no llegamos a un acuerdo. Tenemos que determinar cuál es nuestra **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)**. La idea no es solamente descubrir nuestra mejor alternativa, sino además mejorarla y lograr que pueda ser efectivamente llevada a la práctica.

Esto es esencial ya que nuestra MAAN determinará **cual es el valor mínimo aceptable para nosotros en una negociación**, es decir nuestro límite. Si las partes no llegan a un acuerdo tendrán que conformarse con sus respectivas MAANs.

Con nuestra MAAN en mente podemos evaluar de forma racional el mayor precio que estamos dispuestos a pagar o lo mínimo que estamos dispuestos a aceptar. Cuando tenemos más de una alternativa de negociación, estamos en mejores condiciones para correr el riesgo de perder la primera por requerir que la otra parte haga alguna concesión. Tener otra alternativa favorece nuestra posición.

LA INFORMACIÓN

El establecimiento de nuestros objetivos y los de la otra parte exige un volumen considerable de información. Ahora bien, parte de esta información que es conocida de antemano son hipótesis (pronósticos probables) que habrá que contrastar y corregir durante las primeras etapas de la negociación. Así, la falta de información o la falta de certeza en la información que poseemos de la otra parte es lo que crea la necesidad de negociar. Si una parte tuviera conocimiento de todos los hechos, partiría de la posición límite del oponente y rechazaría cualquier cambio. Pero rara vez tenemos una información plena, y esto es lo que hace imprevisibles las negociaciones.

Por tanto, cuanta más información se pueda recoger sobre la otra parte (situación actual, estilo de negociar, personalidad, motivaciones...), tanto mejor será el acuerdo al que se llegue. Debemos buscar datos de nuestro adversario acerca de su situación financiera, su reputación como negociador (duro, blando, etc.), si tiene problemas internos, cómo toma las decisiones (rápido, despacio, impulsivamente...), porqué quiere comprar o vender, etc.

Una negociación no debe ser un debate. El objetivo de un negociador no debería ser tomar una posición y defenderla a toda costa, intentando mostrar que tiene razón, sino influir sobre el adversario, persuadirlo y convencerlo. Para lograrlo debemos:

1. Escuchar de verdad, activamente
2. Observar y estar alerta para captar señales no verbales.
3. Ponerse en el lugar del otro, intentar ver las cosas desde el punto de vista de la otra parte.
4. Enfatizar los puntos comunes de ambas posiciones, quitando importancia a las diferencias.
5. No hablar demasiado. Cuanto mas hable más información recibirá la otra parte.
6. No interrumpir.
7. No tener prisa en explicar nuestro punto de vista. Debemos intentar conseguir primero una visión completa de la posición de la otra parte.
8. No llegar a conclusiones antes de que el adversario haya explicado su posición completamente.
9. No hablar demasiado tiempo seguido, no realizar intervenciones largas.
10. No responder nunca a una pregunta que no entendamos del todo.
11. Prestar especial atención a nuestra comunicación no verbal. Tener siempre en cuenta la forma en que decimos las cosas, muchas veces la forma es más importante que el contenido.
12. Apoyarnos, siempre que nos sea posible, en hechos ya que estos son más importantes que las palabras. Reputación, precedentes etc. tienen un gran poder de convicción.
13. Dar al adversario tiempo para aceptar, para que pueda asimilar nuestras ideas y propuestas

APERTURA, LÍMITES

La fase de apertura incluye tres objetivos principales, que son:

- Conocimiento de las partes;
- Establecimiento de un clima de confianza mutua entre ambas
- Precisar las condiciones organizativas y “reglas del juego” que se utilizarán durante el intercambio.

El intercambio. Propuestas y Concesiones.

Las negociaciones siempre empiezan con un tema, pero no necesariamente con dos propuestas alternativas. El tema puede ser una petición de elevación “considerable” de los salarios o la solicitud de renovación de un contrato, pero no es necesario que se sepa desde un principio lo que significa concretamente “considerable” ni cuáles son las condiciones del nuevo contrato.

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. Por ello, estas propuestas iniciales deben ser exploratorias ya que si forzamos el ritmo podemos espantar a la otra parte.

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, tratara 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.

Hasta ahora hemos visto como se formulan las propuestas, vamos a colocarnos en el otro lado del escenario, y veamos cómo se reciben. Debemos tener presentes dos reglas importantes a la hora de recibir propuestas.

En primer lugar, no interrumpir la exposición de las propuestas. Nunca compensa y a veces puede ser muy caro. 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" rotundo sin más explicación no sirve para nada, lo único que hace es llevarnos de vuelta a discutir o incluso a la ruptura.

CONCESIONES

Algunos mitos sobre las concesiones son: *“Siempre son útiles para conseguir que las negociaciones se pongan en marcha. Siempre ablandan al oponente.”*

¡Nada de todo esto es necesariamente verdad! Al contrario, pueden sugerir debilidad y hacer que la parte contraria huela algún tufillo de rendición. Pueden incrementar su codicia. Si las concesiones se hacen con demasiada rapidez y facilidad, esto mismo puede hacerle sospechar.

Consejos Prácticos en el Terreno de las Concesiones

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.
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.

13. A veces, antes del acuerdo final, es posible revisar unas concesiones hechas en el transcurso de las negociaciones. No cabe duda que dicha revocación indica al oponente que has llegado a tu última concesión y podría convencerle que es mejor aceptar ahora, antes que tu oferta se rebaje más.

Técnicas de Persuasión y de Discusión Provechosa

1. Escucha atentamente y con comprensión.
2. Observa detenidamente a la parte contraria mientras habla. Estáte alerta para captar pistas no verbales (gestos, etc.)
3. Procura no hablar demasiado. Cuanto más habla tu oponente tanto 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.
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.

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*

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 inconvencible*

EL CIERRE Y EL ACUERDO.

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.**

CONTRATO

Finalmente después de cerrar la negociación es importante que lo acordado **"QUEDE PLASMADO POR ESCRITO"**, así el momento cumbre de la negociación lo constituya la firma del contrato, donde de manera explícita quedan recogidos los principales aspectos tratados en la negociación. Muchas empresas, como indicador de desempeño, consideran el número de contratos realizados; de hecho se plantea, casi como regla, que por cada contrato que se firme se deben estar realizando tres negociaciones, en sus diferentes fases.

Se considera el contrato como el documento más importante dentro del proceso de negociación debido a que regula las relaciones comerciales, financieras o tecnológicas como factor de garantía y de seguridad jurídica que tiene en cuenta las fases de una operación, los posibles riesgos y su solución. Debe establecerse por escrito y contribuye a resolver las polémicas al establecer los derechos y obligaciones de las partes interesadas. Debe ser excelentemente redactado, sin ambigüedades y preciso en términos y condiciones.

Como **elementos indispensables** que debe contener un contrato podemos citar:

1. Identificación jurídica de las partes.
2. Objeto del contrato.
3. Formas de pago a emplear.
4. Lugares de entrega.
5. Fechas o plazo de entrega.
6. Condiciones de embarque, transportación y seguro.
7. Características técnicas y calidad.
8. Supervisión a ejecutar.
9. Cláusulas de fuerza mayor.
10. Cómo y dónde dirimir las discrepancias.
11. Firma de las partes.

Cláusulas que pueden incluirse en el contrato

1. Penalizaciones y bonificaciones.
2. Confidencialidad
3. Exclusividad
4. Garantía de debido cumplimiento
5. Condiciones de entrega
6. Causad de Fuerza Mayor
7. Resolución de disputas
8. Terminación del contrato

Bibliografía:

Carrión J. (2007) "Técnicas de Negociación", Universidad de Alicante, consultado febrero 2013, en www.ua.es/es/congresos/protocolo/6encuentro/.../negociacion.pdf

Codina A. (2007) "La mecánica del intercambio y las concesiones en una negociación" , degerencia (en línea) consultado febrero 2013, en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=987>