

Negociación



Introducción

- En la vida diaria tenemos ejemplos cotidianos de negociación
 - En la pareja, con los hijos, los jefes, los compañeros, los clientes
 - El objetivo es conciliar diferencias y llegar a un acuerdo
- Diferentes formas de llegar al acuerdo
 - Presionar a la otra persona
 - Dejar pasar el tiempo para que se solucione solo
 - Analizar la situación para llegar a un acuerdo de forma que ambas partes ganen.
- La negociación se da donde hay dos o más partes que tratan sus diferencias.

Introducción

- A veces las disputas no se resuelven en forma cordial
 - Los niños se pelean entre si, el marido y la mujer se separan, los trabajadores entran en huelga.
- Muchas veces los conflictos se resolverían mas eficazmente si los negociadores estuvieran mejor capacitados.
- Surge la necesidad de las personas tengan formación en negociar:
 - Enfoque humano. Analizar actitudes, comportamientos, emociones y percepciones.
 - Enfoque técnico y sistemático para la resolución de problemas. Metodología adecuada para lograr los objetivos deseados.

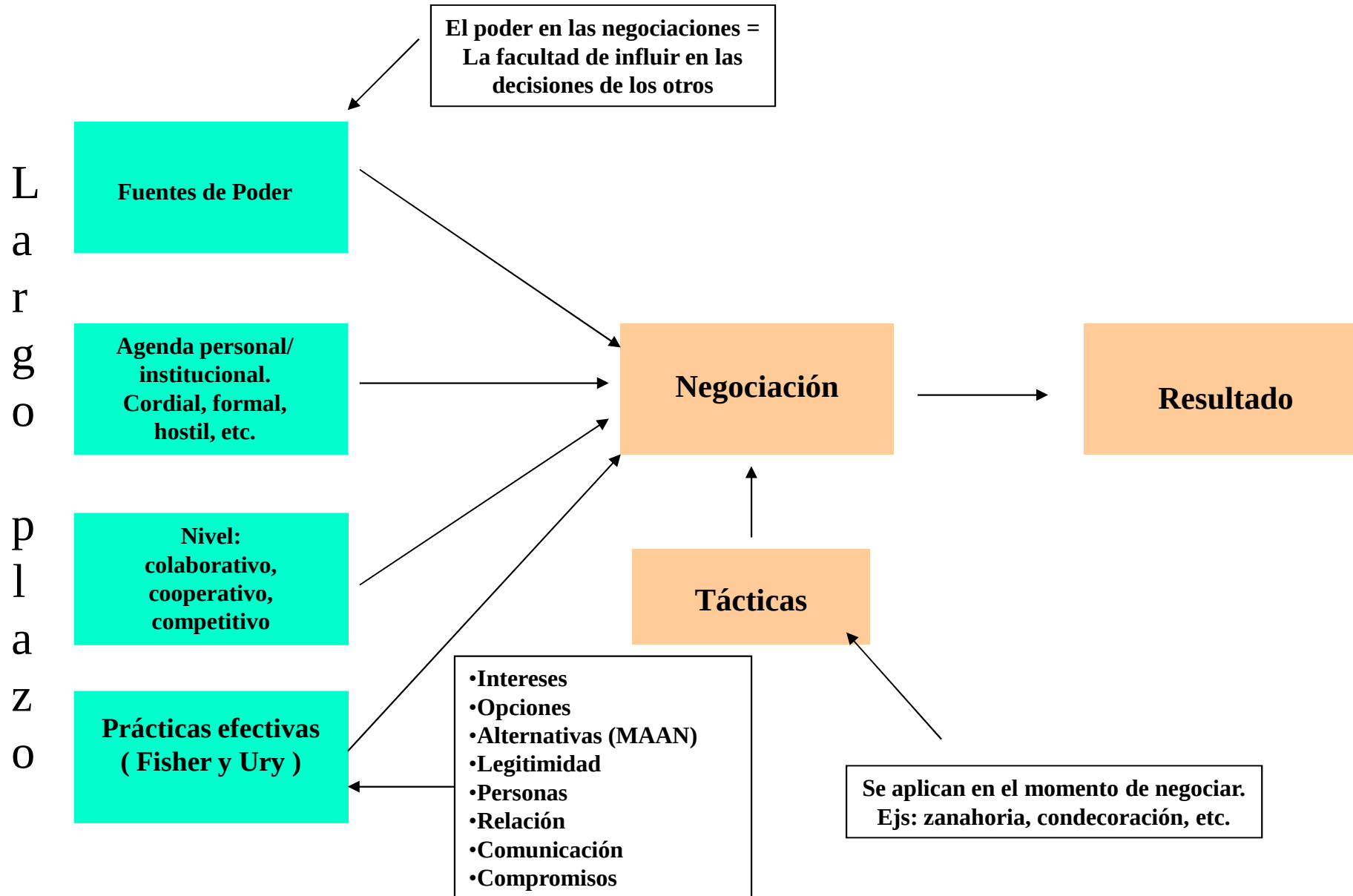
Definiciones y ejemplos

- Tratar un tema con miras de alcanzar un acuerdo implica una negociación. Aún cuando el trato no se alcance, se habrá negociado. (Carlos M. Aldao Zapiola)
- Es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos en un remolino de tensiones. (Herb Cohen)
- Es el proceso de resolución de conflictos mediante un acuerdo entre partes. (Gavin Kennedy, John Benson y John McMillian)

Definiciones y ejemplos

- Es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otro comparten algunos intereses opuestos. (Fisher y Ury)
- Es un proceso de influencia que surge ante la circunstancia de tener que satisfacer necesidades o intereses – propios y/o ajenos- para los cuales se establecen tratos o interacciones con la finalidad de lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio. (A. Martin)

El esquema de negociación



El poder

- Poder: Capacidad que tiene una de las partes de influir en la conducta de la otra, de modo que haga algo que de otra manera no lo haría.
- Fundamental para salir ganancioso en una negociación: conocer el poder propio y el de la contraparte.
- Existen distintos tipos de fuentes de poder a saber:
 - Poder situacional: Es un hecho o conocimiento de la realidad que puede tener influencia dentro de una negociación. Surge de ventajas inherentes a la situación.

El poder

- Poder organizativo: Surge de la posición dentro de la organización. Surge de la influencia dentro de la organización.
- Poder intelectual: Surge de sus conocimientos, surge de su capacidad de persuasión.
- Poder personal: Surge del compromiso, la persistencia y la fe en su posición. Surge de la capacidad de negociar con habilidad. Surge de la confianza en el resultado.
- Poder de obstrucción: Surge de la capacidad de obstruir a la otra parte. Surge de su capacidad de provocar molestias a la otra parte.

Ejemplos de fuentes de poder

- Conocimiento de la situación
- Información sobre la competencia.
- Opciones (de los 2 lados).
- Presión de tiempo, dinero o personas por parte del comprador.
- Legitimidad.
- Credibilidad.
- Relaciones entre comprador y vendedor.

Ejemplos de fuentes de poder

- Habilidad para negociar.
- Lugar de la negociación: en el terreno de una parte o en el de la contraparte.
- Inversión-compromiso. Se logra cuando una parte invierte algo con la contraparte, por ejemplo dejar un software en demo o a préstamo para evaluación
- Planificación-preparación de la negociación (como averiguar las fuentes de poder).
- La “estrategia del vencido”

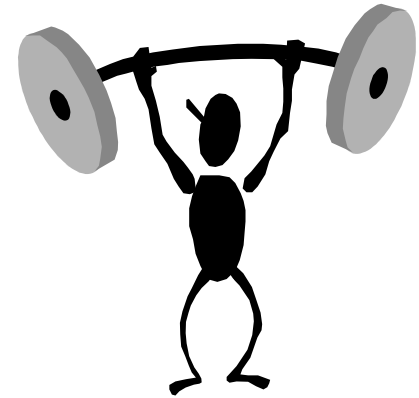
Mientras más poder se tenga en la negociación, mas posibilidades de éxito se tienen y menos es el tiempo que se debe negociar

Instrumentos de poder

Fuente	Instrumentos
Jerarquía	Coerción
Personalidad	Persuasión
Experiencia	Persuasión
Contactos	Manejo de información
Información	Información y preparación
Oportunidad	Tácticas

El poder para negociar

- Es relativo entre las partes
- Cambia a medida que transcurre el tiempo
- Es casi siempre limitado
- Puede ser real o aparente
- Se mejora a través del soporte legal, el conocimiento personal, la habilidad, los recursos y el trabajo.
- Se incrementa a través de la habilidad para soportar la incertidumbre y a través de la confianza
- Se mejora a través de una buena relación de negociación
- Existe mientras es aceptado por la otra parte.



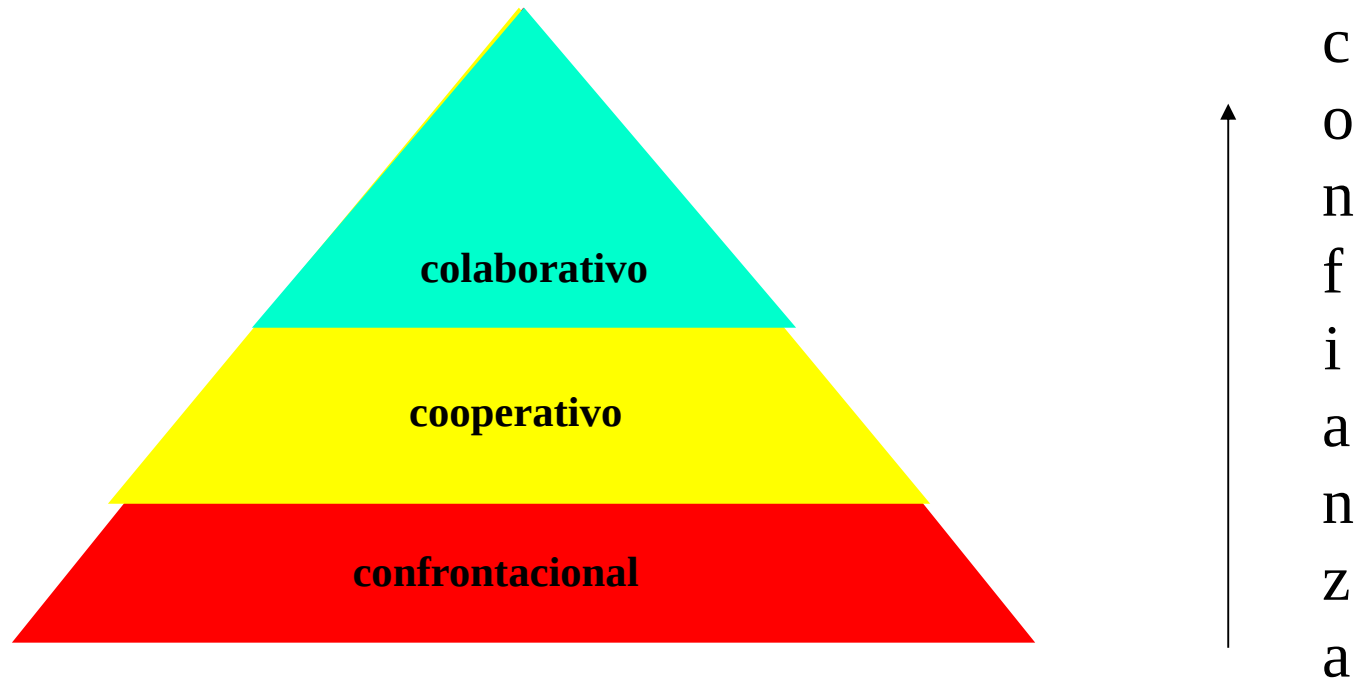
Tipos de Actitudes

Tipo	Como	Cuando	Riesgos
Cordial	✓ Cortesía ✓ Respeto ✓ Escucha activa	✓ Solucionar problemas ✓ Bajo Poder	✓ Parecer débiles. ✓ Indispone a dominantes.
Formal	✓ Neutral ✓ Siga la agenda ✓ Póngalo x escrito	✓ No sabemos que hacer ✓ Negociamos en equipo ✓ Asuntos complejos	✓ Limita la búsqueda de alternativas. ✓ Indispone a dominantes y amistosos.
Indiferente	✓ Sea indiferente	✓ Para aumentar nuestro poder ✓ Regateos ✓ Cuando el otro esta muy deseoso de llegar a un acuerdo.	✓ Empeora la relación. ✓ Indispone a dominantes. ✓ Perder oportunidades de alcanzar soluciones conjuntas.

Tipos de Actitudes

Tipo	Como	Cuando	Riesgos
Antagónico	✓ Difícil ✓ Exprese que los intereses están en pugna pero quiere llegar a un acuerdo	✓ Cuando tenemos el poder ✓ Frente a dominantes	✓ Provocar resistencia a negociar. ✓ Reducir la posibilidades de futuros acuerdos ✓ Asustar y/o enfurecer.
Hostil	✓ Sea hostil	✓ Para cambiar radicalmente la percepciones ✓ Personas indignantes ✓ Solo como último recurso	✓ Provocar resistencia a negociar. ✓ Reducir la posibilidades de futuros acuerdos. ✓ Asustar y/o enfurecer

Niveles de negociación



Negociación colaborativa

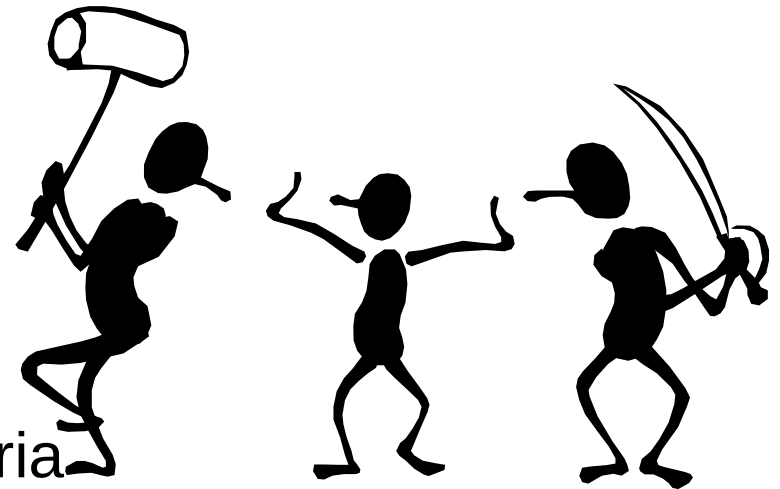
- Nivel colaborativo:
 - Es el que se obtienen mayores resultados.
 - Las fuentes de poder están equilibradas
 - Gran nivel de confianza.
 - Las dos partes negocian con un objetivo común.

Negociación cooperativa

- Nivel cooperativo:
 - Existen algunos intereses en común entre las partes
 - Los resultados son variables.
 - Las fuentes de poder pueden no estar equilibradas.
 - El nivel de confianza es mediano.
 - Cada parte tiene su propio objetivo

Negociación Confrontacional

- Nivel confrontacional o competitivo
 - Generalmente se obtienen pocos resultados.
 - Las fuentes de poder están desequilibradas.
 - No hay confianza.
 - Grandes demandas
 - Amenazas, tensión y presión
 - Se fuerzan los hechos
 - Se fuerza a tomar una determinada posición
 - Se manipula a la otra parte
 - Se desea claramente la victoria
 - Relación gana-pierde



Riesgos del nivel confrontacional

- Daño de la relación
- La confrontación conduce a la rigidez
- Existe un desarrollo limitado de soluciones alternativas.
- Es difícil predecir el resultado del método.
- Es difícil controlar el proceso.
- No hay ganancias en conjunto
- Amenazan sus futuras relaciones
- Posibles tiempos muertos e incrementos en los costos.

La teoría de Fisher y Ury

- Roger Fisher y William Ury. (Escuela de negocios de Harvard)
- Su teoría se basa en 8 puntos básicos para llegar a un resultado exitoso:
 - Intereses
 - Opciones
 - Alternativas
 - Legitimidad
 - Personas
 - Relación
 - Comunicación
 - Compromisos

Intereses

- En general en las negociaciones las personas tienden a centrarse en las posiciones y no en los intereses.
- El camino equivocado
 - Presentar la solución al comienzo de la negociación
 - Defender la posición
 - Atacar a la otra parte
 - Cada parte busca “ganar” logrando un acuerdo que refleje más su posición inicial
- El problema básico no radica en las posiciones conflictivas, sino en el conflicto de las necesidades de cada una de las partes. Tales deseos e inquietudes son intereses.

Intereses

- A menudo los negociadores suponen que como las posiciones se oponen, sus intereses también deben ser opuestos.
- En muchas negociaciones, un análisis de los intereses revelará la existencia de muchos intereses compartidos o compatibles y no opuestos.
- Ejemplo
 - Fechas de entregas o eventos

Intereses ...

- La discusión sobre posiciones no produce acuerdos
 - Ejemplo: La ONU (cuantas más posiciones, menos acuerdos existen)
- En una negociación hay que tener en cuenta los intereses de la otra parte, es más, hay que averiguarlos. La oferta en la negociación no puede hacerse en base a los intereses que “yo pienso”, importa el otro lado, ya que puedo estar ofreciendo más de lo que la otra parte espera.
 - Ejemplo: Entrevista de trabajo y negociación del sueldo

Opciones

- Generalmente cerramos nuestras mentes a nuevas ideas, diferentes o contrarias.
- El objetivo de una negociación es una decisión única que involucre a las partes.
 - Con frecuencia los negociadores aceptan la primera solución sobre la cual se puede acordar con la parte sin buscar mejorar.
 - Cuando encuentran una opción que satisface sus intereses no buscan mas opciones.
 - Consecuencia: Los resultados que obtenemos son inferiores a los que deberían ser.
 - Ej.: Dos hermanas que pelean por una naranja.

Opciones

- Actuar bajo la hipótesis de que existen posibles acuerdos que benefician a ambas partes y que lograr el mejor acuerdo es un problema compartido.
- Las opciones deben satisfacer intereses y no posiciones. En vez de dividir la diferencia entre las posiciones opuestas, se debe enfocar en los intereses compartidos y diferentes que se puedan conciliar.
- Es en beneficio propio ayudar a crear una opción que satisfaga los intereses legítimos de la otra parte.

Alternativas

- A veces las personas llegan a acuerdos que después lamentan, debido a que se pueden sentir presionadas a aceptar una oferta demasiado rápida o quizás sientan que podrían llegar a un acuerdo mejor si hubieran actuado con más determinación o cautela.
- Con frecuencia, los negociadores aceptan un acuerdo según las posibilidades “en la mesa”.
- En varias fases de la negociación hay que decidir si se debería o no llegar a un acuerdo.
 - Cuando la otra parte nos hace una oferta
 - Cuando amenaza con marcharse de la negociación
 - Nos dice “tómelo o déjelo”

Alternativas

- **Alternativas:** Son las posibilidades para retirarse que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo.
- Para enfrentarnos a este tipo de situaciones debemos prepararnos de antemano y tener definido:
 - ¿ Que haré si no llegamos a un acuerdo ?
 - MAAN: mejor alternativa al acuerdo negociado.
- Para protegernos de un acuerdo que nunca deberíamos haber aceptado comparar la oferta “sobre la mesa” con nuestro “MAAN”.

Alternativas

- Ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor para esa parte que los términos mínimos que puede aceptar basado en las alternativas.
- Debemos mejorar todo lo que podamos nuestras alternativas, porque si estamos listos a retirarnos de una negociación, nos sentiremos con un mayor poder y esto nos ayudará a presentar nuestros intereses con más fuerza.
- Determinar y desarrollar nuestras alternativas en un acuerdo negociado nos protege de malos resultados y nos ayuda a buscar los mejores acuerdos.

MAAN

- No debe fijarse casualmente. Debe basarse en un análisis cuidadoso de su economía, de sus alternativas y se debe creer en él sinceramente

- **TRADICIONALMENTE :**
 - En la posición de comprador : **Máxima Alternativa al Acuerdo de Negociado**
 - En la posición de vendedor: **Mínima Alternativa al Acuerdo de Negociado**

- **ACTUALMENTE:** Se prefiere la alocución genérica:
Mejor Alternativa al Acuerdo Negociación

MAAN

- Pero sea cual fuere su papel en una negociación, **el MAAN no es su meta.**
- Es, de todas formas, el más desfavorable de los acuerdos que usted puede aceptar en una negociación.
- Y si no puede lograr al menos eso, entonces no tiene sentido intentar llegar a un acuerdo!

MAAN

- Es el peor acuerdo que usted aceptaría.
- Es diferente a su meta, que es el mejor acuerdo que pueda lograr.
- Su mejor acuerdo es el MAAN de la contraparte.
- Su MAAN es su límite, mientras que el MAAN de la contraparte es su meta.

MAAN

- Su MAAN es su punto de retiro
 - Negociar por debajo puede ser un error
 - No hacerlo por encima también
 - El error más serio durante la preparación de una negociación es no fijarse un MAAN firme !
-
- ⇒ PREGÚNTESE: Si no llego a un acuerdo en esta negociación, ...qué haré?

BENEFICIOS PRINCIPALES DE FIJAR UN MAAN

- Evita que usted conceda demasiado.
- Lo protege de cometer el error de retirarse de un buen convenio o acuerdo.
- Aumenta su poder en la negociación.
- Incrementa su propia confianza

Legitimidad

- Un elemento esencial es la forma en que las partes deciden que hacer en asuntos en que cada parte propone un enfoque diferente.
- Se puede decidir en base al poder o con base en la legitimidad por ej. persuadiendo a la otra parte que nuestra propuesta es justa y adecuada, según criterios legítimos, aplicables y reales.
- Los criterios deben ser justos, legítimos, dejando de lado los que se apartan de la ley, la moral, la justicia y los patrones aceptados socialmente.
- Ejemplos:
 - Daños en apartamento de una copropiedad debido a filtraciones en la azotea.
 - Daños en siniestro de tránsito.

Personas

- Los malos entendidos son frecuentes ya que las personas se aferran a palabras como:
 - Usted dijo ...
 - Yo no dije ...
- Las personas tienden a buscar culpables en lugar de ver objetivamente el problema
 - “hemos llegado a esta situación por culpa de ustedes, que hicieron ...”
- La solución es dejar que la otra persona agote su energía, mientras escuchamos. Llegará un momento que le faltará el aire y se detendrá. En ese momento podemos intervenir usando una frase que no nos comprometa a nada:
“Comprendo que se sienta mal viendo el problema así..
concretamente, cuál es su propuesta.”

Personas

- Después de oír nuevamente a la otra parte podemos proponer un tiempo para pensar y así se calmarán las emociones definitivamente.

¿La aplicación de que concepto se utiliza en este punto?

Paradigmas de interacción (Gano/ganas)

- Con una solución de este tipo, todas las partes se sienten beneficiadas por la decisión que se tome y se comprometen con el plan de acción.
- Gano/ganas ve la vida como un escenario de cooperación y no de competencia, basándose en el paradigma de que hay mucho para todos y que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.
- No se trata del éxito de uno o del otro, sino de un mejor éxito.

Paradigmas de interacción (Gano/pierdes)

- Este paradigma dice “si yo gano, tu pierdes”.
- Como estilo de liderazgo, es el enfoque autoritario donde para que uno consiga lo que quiere, el otro no puede conseguir lo que quiere.
- Las personas de este tipo son proclives a utilizar la posición, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen. La mayoría de las personas tienen inculcada esta mentalidad desde el nacimiento.
- En situaciones realmente competitivas y de baja confianza hay lugar para el pensamiento de gano/pierdes. Pero la mayor parte de la vida es una realidad interdependiente donde los resultados que uno aspira dependen de la cooperación con otros.

Paradigmas de interacción (Pierdo/ganas)

- Las personas que piensan de esta forma, por lo general sólo desean agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad, tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones y se intimidan fácilmente por el yo de los demás.
- Como estilo de liderazgo, representa permisividad o indulgencia y en la negociación se considera como ceder o renunciar.

Paradigmas de interacción (Pierdo/pierdes)

- Este paradigma, puede darse cuando se juntan dos personas del tipo gano/pierdes y ambos obstinados y egoístas preocupados por que el otro pierda, obtendrán como resultado que los dos pierdan.
- También puede darse en las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo. Y se conforman pensando que si nadie gana nunca, tal vez no sea tan malo ser un perdedor.

Paradigmas de interacción (Gano)

- Las personas con mentalidad de “gano” no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Lo que les importa es conseguir ellas lo que quieren sin preocuparse por el resultado en el otro.
- Cuando no hay sentido de confrontación o competencia, el enfoque de “gano” probablemente es el más común. En este caso, las personas que practican este enfoque buscan asegurarse sus propios fines permitiendo que los otros logren los de ellos.

Paradigmas de interacción (Gano/ganas o no hay trato)

- No hay trato significa que si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, consideremos en disentir de común acuerdo. Es mucho mejor comprender que nuestras metas van en direcciones opuestas desde el principio, y no más adelante cuando las expectativas creadas lleven a la desilusión de todas las partes.

Cual es la mejor opción ?

- Uno siempre puede encontrar alguna situación en la que se justifique aplicar alguno de los paradigmas anteriores.
- Por ejemplo, si se está en una competencia deportiva se aplicará gano/pierdes.
- Puede ser aplicado gano/pierdes por una empresa que tiene dos oficinas a kilómetros de distancia sin relación funcional entre ellas, y de esta forma generar una situación de competencia para estimular los negocios.
- Cuando uno valora una relación y el problema no es realmente importante, puede ponerse en la situación de pierdo/ganas para reafirmar auténticamente a la otra persona.
- También puede recurrirse a pierdo/ganas si el esfuerzo necesario para ganar, significan violar otros valores superiores.

Cual es la mejor opción ?

- También pueden encontrarse situaciones en las que a uno le interesa un resultado de gano sin importar mucho el efecto en otros, como puede ser una situación crítica de que un ser querido se encuentre en peligro de muerte.
- La mejor opción depende de la realidad y la cuestión está en interpretar esa realidad con exactitud y no aplicar automáticamente un paradigma.
- Pero la mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente, y a largo plazo si no ganan los dos, ambos pierden.
- En una realidad interdependiente, si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo de gano/ganas, es preferible no pactar optando por la variante del “no hay trato”.

La relación de trabajo

- Toda negociación es una relación en curso entre dos o mas partes.
- Esta relación de trabajo es el patrón de comportamiento a través del cual manejan sus diferencias.
- Los problemas en las relaciones se deben a la forma en que tratamos a los otros: lógica o emocionalmente, clara o ambiguamente, honesta o engañosamente.
- Las personas pueden venir con miedo, frustración, celos, sentimientos de inferioridad o superioridad, lo que provoca reacciones en la otra parte.
- Las emociones son “cebos” que invitan a engancharse trastocando todo el sentido de la negociación.
- Si hay tensión, agitación, etc, la mejor actuación es mantenerse fuera de juego. Si nos enganhamos ya no habrá quién pare la discusión hasta un final imprevisible.

Comunicación

- Los malos entendidos son frecuentes en la negociaciones.
- La comunicación es la columna vertebral de la negociación
- Ningún mensaje es verdaderamente comunicado hasta que esté escuchado, entendido y respondido.
- Si queremos comunicarnos productivamente tenemos que escuchar y dar a entender a la otra parte que hemos oído y comprendido su mensaje.
- Si podemos demostrar a la otra parte que hemos entendido su punto de vista, será fácil para ellos escuchar el nuestro.

Compromisos

- A menudo la gente se encuentra encerrada en compromisos durante las negociaciones.
- Cada parte toma una posición y entonces sigue tratando de ganar concesiones por regateo.
- Cada parte adopta al principio posiciones extremas y concede lentamente.
- Por eso las partes pasan la mayoría de su tiempo determinando si acuerdo es posible, en vez de usarlo para inventar el mejor acuerdo.
- La presión que cada parte hace a la otra para que cambie su posición tiende a crear resentimiento y daños a la relación de trabajo.

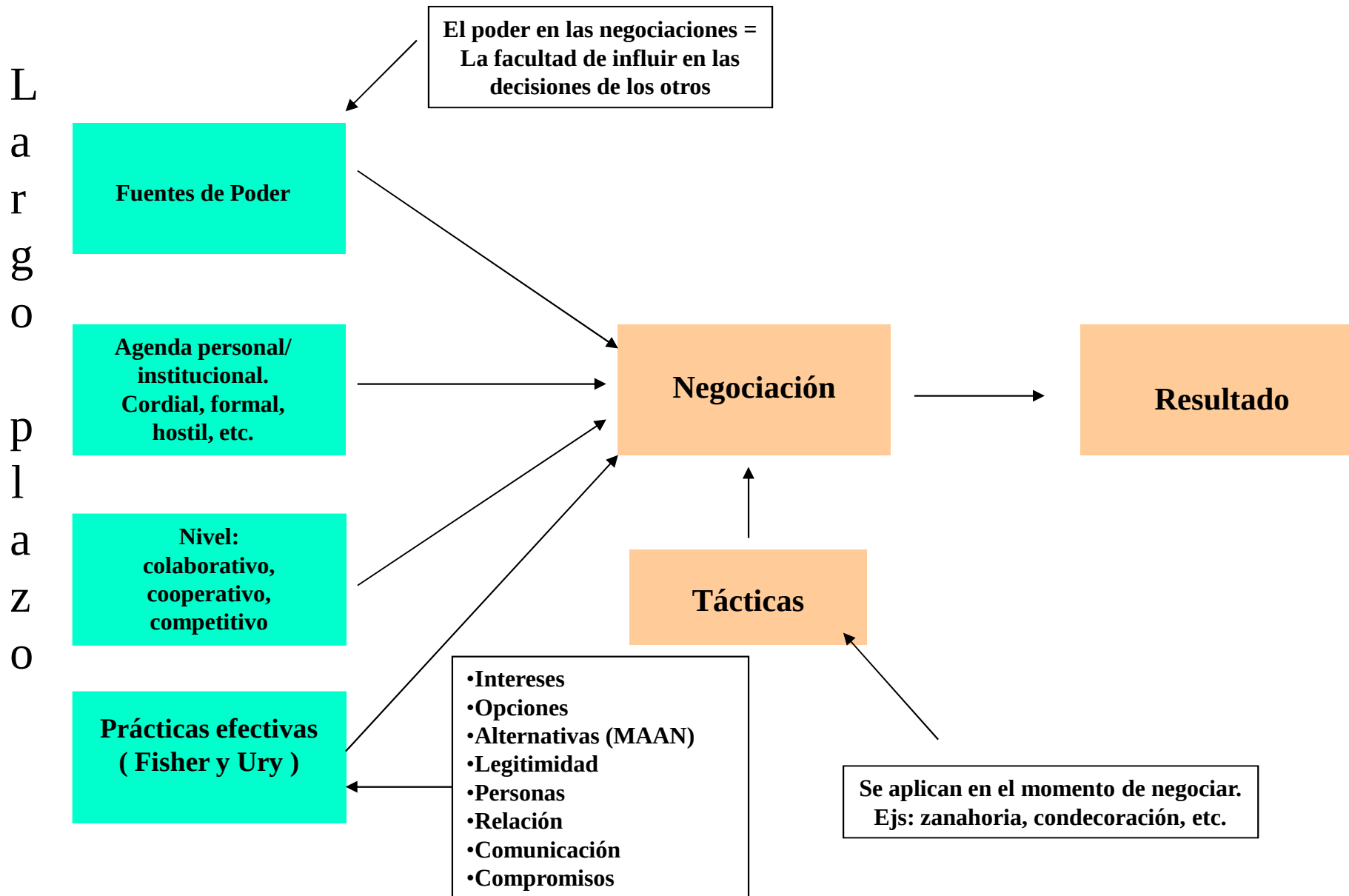
Compromisos

- Muchos negociadores tienden a dirigirse primeramente a un solo elemento, el acuerdo.
- No estamos dispuestos a aceptar promesas inefectivas, imprácticas, sin claridad o por debajo de lo óptimo.
- Con nuevos problemas aparecen nuevos compromisos, generalmente las promesas prematuras llegan a ser promesas pobres.
- El mejor momento de hacer promesas sobre problemas sustanciales es después de que todos los intereses se han comprendido y varias opciones están sobre la mesa.
- Es importante informar claramente a las otras partes cuando estamos haciendo promesas obligatorias y cuando estamos pidiendo a otros que las hagan.

Errores mas comunes

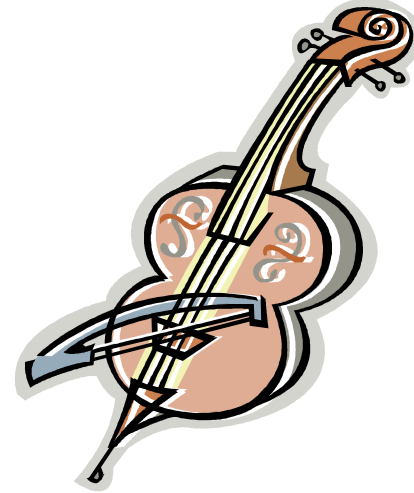
- Pasar por alto las alternativas
- Centrarse sobre las posiciones
- Pasar por alto los intereses
- Mezclar el proceso de generar ideas con el proceso de decidir entre ellas; restringir opciones
- No dar importancia a la legitimidad
- Comunicación en un solo sentido
- Comprometerse antes de escuchar bien

El esquema de negociación

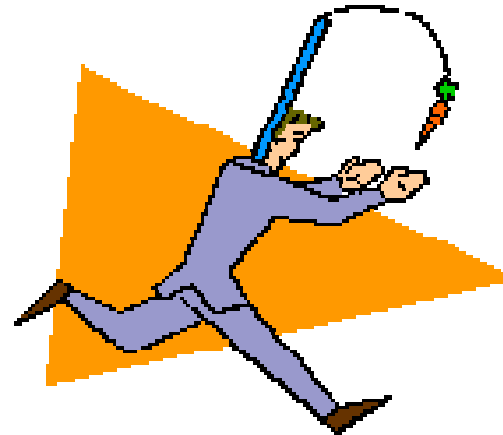


Tácticas y contra tácticas

- **Violines**: Esta todo bien, pero ayúdame con el precio. Siempre hay un pero.



- **Zanahoria**: Son las falsas promesas, o las promesas de algo hacia delante. Es muy usada.



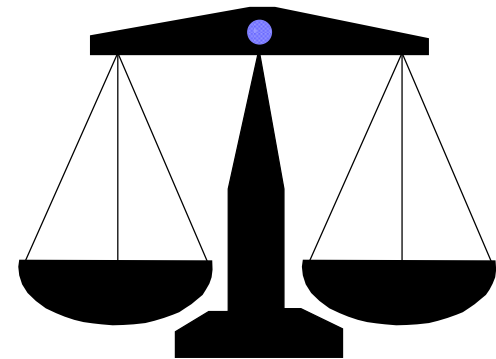
Tácticas y contra tácticas

- **Mantequilla**: Apelar a los ideales o emociones de la persona. Fíjate que si bien no es el sueldo esperado vas a estar trabajando en un ambiente con tecnología de ultima generación.
- **Condecoración**: Variante de la zanahoria. Darle a la persona algo que no signifique gasto para el vendedor o empresa.



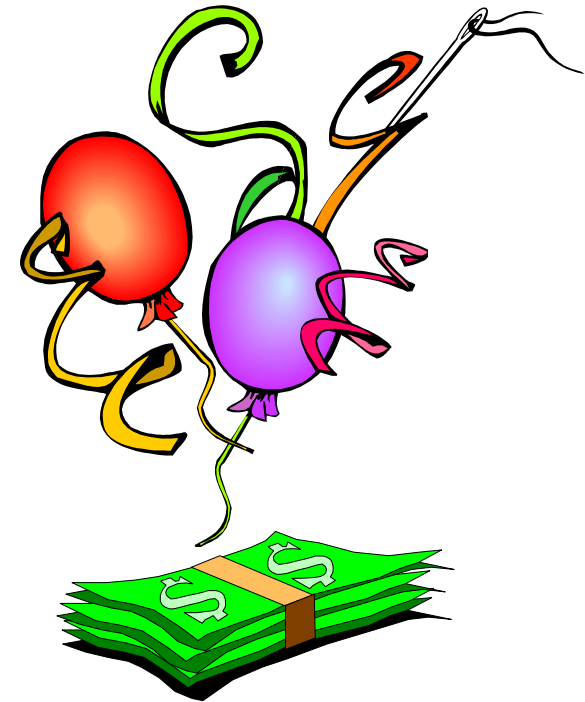
Tácticas

- **Legitimidad**: El precio es el correcto, eso es lo que vale el producto, ni un peso mas ni uno menos
- **Cesura y silencio**: Tiene efecto si toda una parte lo aplica. ¿Qué opinas de la propuesta? Se hace un silencio y la contraparte se pone nerviosa y tiende a decir mas de lo que sabe. También es útil cuando una de las partes dice una burrada, el silencio actúa como castigo



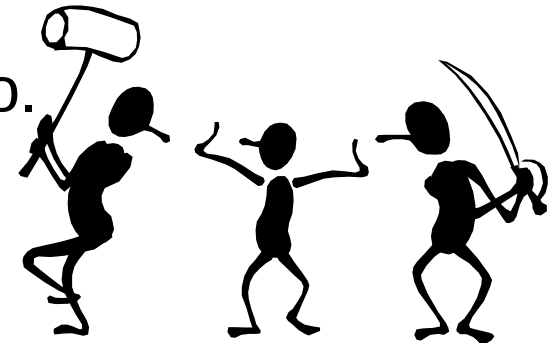
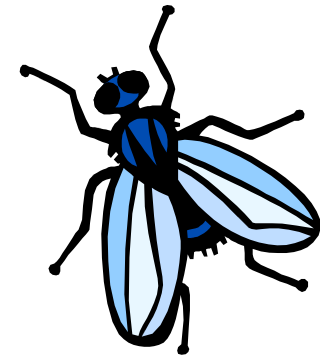
Tácticas

- **Pinchar globos**: Demostrar que la cosa no es tan buena como la pinta el vendedor.
- **NE101**: Esta muy caro.
- **La tienda de al lado**: Al lado está mas barato.
- **Gran recipiente**: Dejar un espacio grande para negociar. Empiece pidiendo mucho y después de haber hecho concesiones, terminará con una ventaja mayor que si hubiera empezado muy bajo



Tácticas

- **Cota superior**: No tengo mas de x por el presupuesto.
- **Mosca muerta**: Demostrar falta de interés para que la parte vendedora entregue algo más.
- **Pelea/subasta**: Dejar que varios competidores se enteren de que se esta negociando con ellos al mismo tiempo. Programar las citas con ellos el mismo día a la misma hora y dejarlos esperando.



Tácticas

➤ Negociar en equipo:

Ventajas	Desventajas
✓ Mas información y mas ideas ✓ Análisis superior ✓ Papeles especializados ✓ Alivio de tensiones intra organizacionales ✓ Mayor confianza	✓ Infidencias ✓ Estrategia fragmentada ✓ Concesiones no autorizadas ✓ Respuesta lenta ✓ Más estancamientos

Tácticas

- **Persona ocupada**: La contra táctica del vendedor es retirarse.
- **Territorio**: La reunión es en mi oficina.
- **Anotar**: Tomar nota para usar las anotaciones en posteriores reuniones de negociación
- **Casillero 1**: Si no cumplen con esta condición tenemos que volver a negociar todos los puntos anteriores de nuevo.
- **Pozo seco**: Decir al oponente que no tiene más concesiones que hacer.



Tácticas

- **El cuento del socio:** Lo tengo que consultar con mi socio, que en este momento esta de viaje.
- **Autoridad limitada:** Negocia de buena fe con su oponente y cuando está listo para firmar la transacción, le dice “tengo que pedir autorización a mi jefe”
- **El reglamento:** Lamentablemente no puedo aceptar esta condición pues el reglamento de la empresa no me lo permite.



Tácticas

- **Capitán Fritz**: Es la táctica del enojo.
- **Actuar como loco**: Montar un espectáculo demostrando un visible compromiso emocional con su posición. Incrementará su credibilidad y puede dar a su oponente una justificación de su actuación basada en las condiciones que usted proponga.
- **Aliado prestigiado**: Tener un aliado o un proyecto de prestigio. Tratar de hacer que el oponente acepte la persona/objeto.



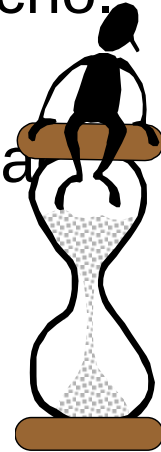
Tácticas

- **Mordisquitos**: Ejemplo: En una negociación de un premio de medio aguinaldo extra en el mes de enero, en vez de entregar el mismo monto recibido en diciembre se propone el recibido en junio. Presentar el caso en partes pequeñas.
- **Divide y vencerás**: Si se esta negociando contra un equipo, venderle la propuesta a uno de los miembros. Esta persona ayudará a vender a los otros miembros.



Tácticas

- **Fideo escurrido**: No dar respuesta emocional ni verbal. No responder a la fuerza o presión. Quedarse sentado como un fideo escurrido y conservar la calma.
- **Ser paciente**: Si es posible darse el lujo de esperar mucho por la otra parte, es probable que gane mucho.
- **Dividir la diferencia**: La persona que lo sugiere primero es la que tiene menos que perder. Muy usada en ambientes inmobiliarios.



Tácticas

- **Perderse/Ganar tiempo**: Abandonar la negociación por algún tiempo. Regresar cuando las cosas hayan mejorado. El período puede ser largo o corto.
- **Sorpresas**: Mantener a la otra parte fuera de balance a través de cambios drásticos, dramáticos y súbitos de sus tácticas en general. Nunca ser predecible.
- **El bueno y el malo**: Una persona toma una postura rígida mientras que su socio parece avergonzado y le dice al otro que no debe ser tan rígido disminuyendo un poco sus pretensiones.

Contra tácticas

- **Legitimidad**: Buena táctica contra NE101. El precio es el correcto, eso es lo que vale el producto, ni un peso mas ni uno menos.
- **Aceptación-contrá demanda**: Podemos bajar el precio pero a cambio se pide algo para equilibrar la balanza. Táctica burra contra los mordisquitos.
- **Expandir**: Si me ofrecen la zanahoria la agarro y la pongo por escrito.
- **No autoridad**: Asegurarse que la persona con la que negociamos tenga la autoridad antes de comenzar la negociación.

Contra tácticas

- **Cesura**: El poder del silencio.
- **Pedir clarificación**: El precio es muy caro. ¿Cuánto es mas caro?. Se llevan las cosas de cualitativas a cuantitativas.
- **Perderse: No** contraatacar si uno va a buscar a la otra parte pierde poder.
- **Fideo escurrido: Mantener** la guardia alta.
- **Retirar la oferta inicial**: Retirarse o partir la diferencia.
- **Mordisquitos**: Preguntar por la totalidad

Contra tácticas

- **Partir la diferencia:** Ya que se conoce la nueva posición, ofrecer menos.
- **Pelota baja:** Es una oferta ridícula. Contra táctica: la cesura.
- **Pelota alta: Hacer** una demanda ridículamente alta. Contra táctica: Estar preparado, conocer el valor de lo negociado.

Esquema de negociación

- A modo de resumen, veamos un esquemas básico para afrontar una negociación.
- El mismo debe tener dos partes:
 - Etapa de preparación de una negociación
 - Etapa durante el proceso de negociación

Preparación de una negociación

- Identificar mis FUENTES DE PODER
- Identificar y/o averiguar las FUENTES DE PODER de la otra parte
- Fijar mis INTERESES
- Tratar de averiguar los INTERESES de la otra parte
- Analizar y definir mis ALTERNATIVAS
- Definir mi MAAN
- Identificar el nivel de la negociación
- Definir una agenda personal para la forma de negociar

Durante el proceso de negociación

- No centrarse en las posiciones
- Averiguar los intereses de la otra parte
- Tratar de satisfacer los intereses de las dos partes
- Generar opciones
- Dejar claro que opciones son consideradas si o si parte del acuerdo
- Estar atento a las tácticas de la otra parte
- Utilizar tácticas (si ve la oportunidad y lo considera en su nivel de ética)
- Tratar de llegar a un acuerdo que satisfaga lo mejor posible mis intereses
- Siempre comparar un posible acuerdo con mi MAAN.