Negociación

Fabrizio Marcillo Morla MBA

barcillo@gmail.com
(593-9) 4194239

Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
- Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
  - Producción.
  - Administración.
  - Finanzas.
  - Investigación.
  - Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

Cuestionario

- Favor completar cuestionario

Subasta de 1 Billete de $20

- Dos grupos hacen vaca para ofertar y se reparten el premio.
- Subasta de $1 en $1.
- Mayor Oferta lleva el billete.
- Segunda Oferta, debe pagar, pero no lleva el billete.

Negociación

- En los últimos años el desarrollo de la negociación como tema de interés académico y profesional ha sido enorme.
- Todos somos negociadores, aun sin darnos cuenta a veces.
- Hay dos estilos comunes de negociar:
  - Suave: procura evitar conflictos personales y por eso hace concesiones para llegar a un acuerdo.
  - Duro: ve todas las situaciones como un duelo de voluntades en donde quien toma posiciones extremas y resiste por mas tiempo es quien gana.
- Estos estilos de negociación están basados en posiciones, esto es, cada lado asume una posición y argumenta en su favor haciendo concesiones para llegar a un acuerdo.

Estilos De Negociación Comunes

Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios
El objetivo es lograr un acuerdo	El objetivo es la victoria
Haga concesiones para cultivar la relación	Exija concesiones como condición para la relación
Sea suave con las personas y el problema	Sea duro con las personas y el problema
Confíe en los otros	Desconfíe de los otros
Cambie su opinión fácilmente	Mantenga su opinión tercamente
Haga ofertas	Amenace
De a conocer su ultima posición	Engañe sobre su ultima posición
Acepte perdidas unilaterales para lograr un acuerdo	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo
Busque la única respuesta: la que ellos aceptaran	Busque la única respuesta: la que usted aceptará
Insista en lograr un acuerdo	Insista en su posición
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades	Trate de ganar un enfrentamiento de voluntades
Ceda ante la presión	Aplique la presión

Desventajas Estilos Comunes

- Basados en las posiciones.
  - Cada lado asume una posición y argumenta en su favor haciendo concesiones para llegar a un acuerdo.
  - Gente se encierra en ella. Negociación se hace difícil y produce acuerdos insensatos.
  - Enfrentamiento de voluntades, c/u dice que va a hacer y que no. Llegar a solución aceptable se convierte en batalla. Parte que debe ceder ante rígida voluntad de otra mientras la suya se deja de lado se amarga.
  - Mientras mas personas participan en negociación, mas graves los inconvenientes.
- Método de negociación debe juzgarse por:
  - Conducir a acuerdo sensato (satisface intereses legítimos de ambos).
  - Si el acuerdo es posible debe de ser eficiente.
  - Debe de mejorar o no empeorar relación entre partes.

Estilo De Negociación De Harvard

- Alternativa a negociación basada en posiciones. Negociación basada principios. Se da en dos niveles:
  - La negociación trata lo esencial (salario, precio, etc).
  - Se concentra el procedimiento para tratar lo esencial. (Manera de negociar el asunto).
- Que es lo esencial?:
  - Muchas veces lo mas esencial para cada parte no es lo mismo.
  - Valor = Apreciación **Subjetiva** de una persona sobre su deseo de tener algo. No esta directamente relacionado con su precio o costo.
  - Al ser el valor algo subjetivo. Dos personas pueden valorar distintamente una misma cosa. Base toda negociación y comercio.
  - Yo pagaré un precio por algo, siempre y cuando ese precio sea menor al valor que yo le doy a ese algo. $P < VC$.
  - Tu aceptarás un precio por algo, siempre y cuando ese precio sea mayor al valor que le das a ese algo. $P > VV$.
  - Ergo: Si yo te estoy comprando algo a ti. $VV < P < VC$ mi apreciación de valor de ese algo vs. mi apreciacion de valor de la especie de pago es mayor que la tuya.
  - Aprecio mas lo que recibo que lo que gano y visceversa.

Estilo De Negociación De Harvard

- Es a la vez dura y suave.
  - Decidir problemas según sus meritos y no mediante regateo. Buscar ventajas mutuas.
  - Si hay conflicto intereses, resultado debe basarse en criterio justo.
- Puntos básicos:
  - Separe personas y problema. Atacar juntos problema, no uno a otro.
  - Concéntrese en los intereses, no en posiciones.
  - Explore muchas opciones antes de intentar ponerse de acuerdo.
  - Resultado basado en criterio objetivo.
  - Busca GANAR - GANAR.

Estilo De Negociación De Harvard

- Etapas:
  - Análisis: diagnóstico y reflexión de situación.
  - Planeación: generar ideas y decidir que hacerse.
  - Discusión: para buscar acuerdos. Cada parte debe entender interés de otro. Generar opciones mutuamente ventajosas.
- Negociación basada en principios es concentrarse en las ideas básicas, opciones mutuamente satisfactorias criterios justos.
- Generalmente produce acuerdos prudentes logrando un consenso gradual sobre decisión común en forma eficiente.
- El hecho de separar personas de problemas permite entenderse con el otro negociador como ser humano, haciendo posible un acuerdo amistoso.

Separar Personas De Problema

- Es difícil enfrentar problema sin malentendidos o roces entre personas o que tomen cosas en forma personal.
- Negociadores son personas. Tratar con sensibilidad.
- Todo negociador tiene dos tipos de intereses.
  - Sustancial. Lo que se está negociando.
  - Relación. Mantener al menos una relación de trabajo como para alcanzar un acuerdo aceptable.
- Técnicas para separar personas de problemas:
- Percepción.
  - Como piensa otra parte y diferencia en percepción de la realidad es el problema de la negociación y forma de llegar a solución.
  - Ponerse en lugar del otro permite disminuir areas de conflicto y defender intereses propios con mayor seguridad.
  - No deduzca intenciones basados en temores.
  - Es saludable ser un poco desconfiado, pero exagerándolo se puede perder uno de nuevas ideas que podrían satisfacer a ambos.
  - No culpe a otros por sus problemas.Sobre todo cuando se sabe que es uno mismo el culpable.

Separar Personas De Problema

- Percepción.
  - Comente mutuas percepciones.
  - Haga que les interese el resultado dándole participación en el proceso. Dele crédito a sus ideas, ya que el sentimiento de participación en el proceso es el factor más importante en la decisión de un negociador de aceptar una propuesta.
  - Haga propuestas coherentes con sus valores.
- Emociones.
  - Son importantes porque pueden estancar o romper negociación.
  - Comprender 1o emociones de ellos y nuestras.
  - Procure que emociones sean explicitas y reconocerlas como legítimas. Sin emociones inexpresadas personas estarán mas dispuestas para trabajar en la solución del problema.
  - Permita que las personas se desahoguen. No reaccione ante un estallido emocional.
  - Use gestos simbólicos que puedan producir impacto emocional constructivo en la otra parte.

Separar Personas De Problema

- Comunicación.
  - Sin comunicación no hay negociación.
  - Puede que los negociadores no estén dirigiendo el uno al otro o que no estén llegando.
  - Aunque Ud. Le hable al otro de forma directa y clara puede que no el no le escuche.
  - Malentendidos. Lo que uno dice puede ser malinterpretado por el otro.
  - Escuche atentamente y reconozcan lo que dicen. Repita ocasionalmente lo que Ud. Entendió que el otro dijo. Además de evitar malentendidos, da al otro la satisfacción de saber que está siendo entendido.
  - Hable con el fin de que se le entienda. Háblele a la otra parte.
  - Hable sobre Ud. Mismo y no sobre ellos. “Nos sentimos desilusionados” en vez de “Ud. No cumplió su palabra”.
  - Hable con un propósito. Antes de decir algo significativo, esté seguro de lo que quiere comunicar o averiguar y del objetivo que se logrará con esa información.

Separar Personas De Problema

- Es mejor prevenir.
  - Es importante crear una relación personal y organizacional con la otra parte.
  - Establezca relación de trabajo. Mientras mas rápido convierta a un desconocido en conocido, mas fácil será la negociación, ya que existe una base de confianza para apoyarse en una negociación difícil.
  - Enfréntese con el problema no con las personas. Si negociadores se perciben como adversarios es dificil separar relación de parte sustancial del problema. Ya que en todo lo que se diga parecerá dirigido contra el otro. Y ambos se ponen a la defensiva y olvidan su interés principal.
  - Esencial es tratar a personas como seres humanos y al problema según sus méritos.

Y Si Ellos Juegan Sucio?

- Tácticas de negociación engañosas: propuestas unilaterales acerca del procedimiento.
- Tácticas que gente puede usar en su contra:
  - Mentiras.
  - Violencia psicológica.
  - Batraceo.
  - Tácticas de presión.
    - Ilegales.
    - No éticas.
    - Desagradables.
  - Propósito: ayudar al que las usa a ganar algo en lucha de voluntades.
- Se puede responder a esto:
  - Ignorándolo / Retirandose.
  - Jugando sucio también.
  - Responder con nuevas armas.

Y Si Ellos Juegan Sucio?

- Formas de contrarrestar:
  - Entrar en un proceso de negociación basado en principios.
  - Reconozca la táctica.
  - Exprese el problema explícitamente.
  - Negociar sobre el procedimiento para lograr un acuerdo sensato sobre el procedimiento.
  - Separe la persona del problema, critique la táctica y no la integridad de la persona.
  - Concéntrese en intereses mutuos no en posiciones.
  - Invente opciones de mutuos beneficios. Sugiera alternativas.
  - Insista en usar criterios objetivos.
  - No olvide Mejor Alternativa para Negociar Acuerdo.

Algunas Tácticas Engañosas

- Engaño deliberado.
  - Información falsa.
  - Autoridad ambigua.
  - Intenciones dudosas.
  - Algo menos que la verdad total no es una mentira.
- Batraceo.
  - Tratar de usar tecnicas de anclaje y ajuste exageradamente.
  - Desvalorizar lo ofrecido por otra parte.
  - No hacer ofertas serias ni con sentido.

Algunas Tácticas Engañosas

- Guerra psicológica.
  - Situaciones tensas.
  - Ataques personales.
  - El juego del bueno y el malo.
  - Amenazas.
- Tácticas de presión.
  - Negativa a negociar.
  - Exigencias exageradas.
  - Exigencias crecientes.
  - Tácticas de atrincheramiento.
  - El socio inconmovible.
  - Demoras predeterminadas.
  - Tómelo o déjelo.

Concéntrese En Intereses No En Posiciones

- Posición es algo decidido. Decisión se toma por intereses.
- Int. Compartidos y compartibles mayor que conflictivos.
- Intereses vivos y se comprenda importancia y legitimidad. Convencerlos que ellos harían lo mismo en su lugar.
- Reconozca igualmente los de los otros.
- Exprese el problema antes que su respuesta.
  - Explique intereses.
  - Razonamiento.
  - Propuestas.
- Mire hacia delante no hacia atrás. Objetivos, no causas.
- Sea concreto pero flexible, sabiendo donde va pero abierto a nuevas ideas.
- Ataque problema sin culpar a personas, apóyelas:
  - Escuche con respeto.
  - Sea cortés.
  - Demostrar deseo de responder a sus necesidades básicas.
  - Agradecer por tiempo y esfuerzo dedicado.

Invente Opciones De Mutuo Beneficio

- Obstáculos para invención de numero de opciones:
  - Juicios prematuros.
  - Búsqueda de una sola respuesta.
  - Supuesto que tamaño de pastel es fijo.
  - “Ese es problema de ellos.”
- Remedios:
  - Separe proceso de inventar opciones del de selección.
    - La primera es distinta porque son preguntas y no afirmaciones, es abierto, no cerrado.
  - Amplíe opciones.
    - Multiplique opciones yendo de específico a general y viceversa.
    - Use enfoque interdisciplinario.
    - Cambie alcance de acuerdo propuesto.
  - Busque beneficio mutuo.
    - Identifique intereses comunes (relación, costos, oportunidades).
    - Complemente intereses diferentes.

Insista En Criterios Objetivos

- Decisión con base en voluntad es costosa.
- Criterios y procesos equitativos.
- Negociación con criterios objetivos:
  - Formule cada aspecto como búsqueda común de criterios objetivos.
  - Sea razonable y escuche razones.
  - No ceda ante presión.
- Si ellos son mas poderosos?
  - Conozca su mejor alternativa para negociar acuerdo.
  - Conozca sus fortalezas.
  - Utilice al máximo sus fortalezas.
  - Tenga en cuenta el Minimo Acuerdo Negociable del otro.
- Si ellos no entran en el juego?
  - Convierta un ataque contra Ud. En ataque al problema.
  - No les juegue el de ellos.

Como Identificar Intereses

- Ponerse en posición de otro y preguntarse porque esa posición, sin justificar pero comprendiendo:
  - Necesidades.
  - Esperanzas.
  - Temores.
  - Deseos.
- Piense en las opciones del otro.
  - Porque no?
  - De quien es la decisión que quiero afectar?
  - Que percibe que Ud. Le pide que haga?
  - Analice consecuencias de decisión desde su punto de vista.

Como Identificar Intereses

- Cada parte tiene intereses múltiples.
  - Independientes.
  - Compartidos.
- Intereses mas poderosos son necesidades básicas:
  - Seguridad.
  - Bienestar económico.
  - Sentido de pertenencia.
  - Reconocimiento.
  - Control sobre la vida.
- Haga lista de intereses y priorícelos. Mejora calidad de juicios.

Errores Comunes en las Negociaciones

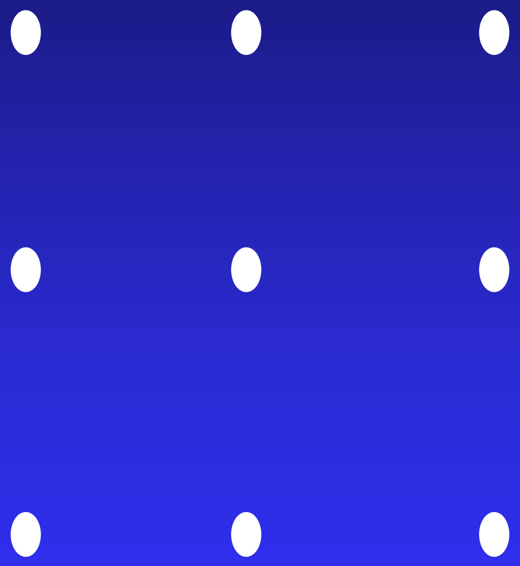
Escalada Irracional del Compromiso

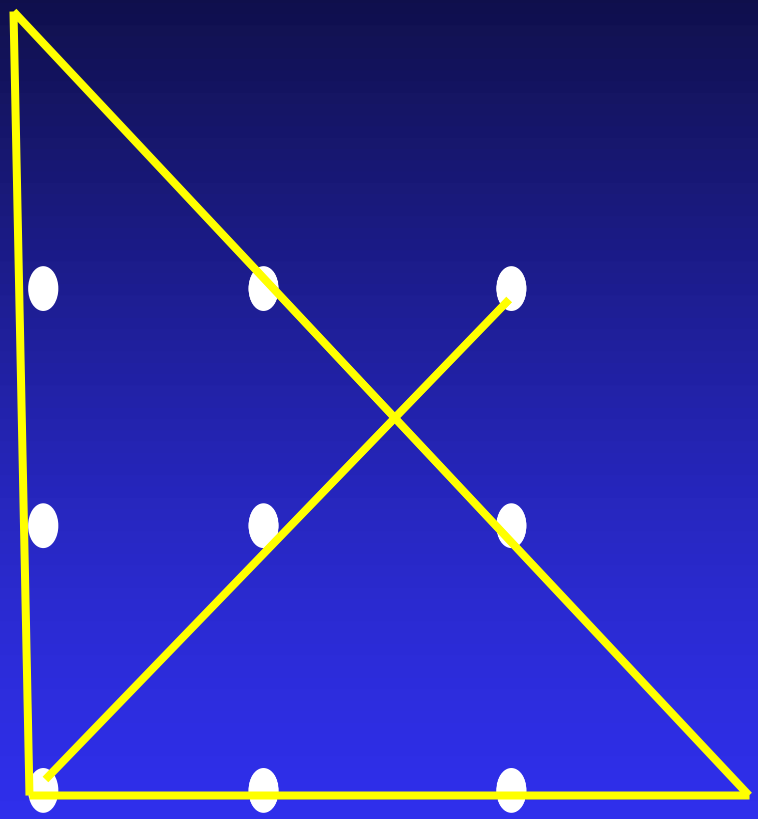
- Subasta del billete de $20.
- Cuando uno escala y sigue metiendo dinero en un negocio malo para tratar de disminuir las perdidas.
- Miedo a “perder.”
- Apariencia de que se pierde algo mas de lo que realmente esta en juego.
- Tratar de disminuir perdidas sin darse cuenta que se esta en un ciclo vicioso.

Mito del Pastel Entero

- Solo hay un pastel y lo que lleva el otro me lo quita a mi.
- Ejemplo de PRIVADA y CORP.
- Piense creativamente y fuera de los esquemas.
- Pela las pepas.
- Valor percibido por cosas en negociacion no es siempre el mismo entre partes.

Una todos los puntos con 4 lineas rectas consecutivas





Anclaje y Ajuste

- El acuerdo final esta influenciado por ofertas iniciales mas que posteriores conductas de oponente. Sobre todo cuando valor ambiguo o incierto o no se conoce su veradero valor.
- Ojo que anclas son armas de doble filo.

El Anillo

- Un estudiante fue a donde un sabio que vivia en la montaña a pedirle que le enseñe sabiduria.
- El viejo sabio le dio un anillo y le dijo:
- Estoy con hambre, y no puedo enseñarte nada asi. Anda al mercado del pueblo y trata de vender este anillo para comprar un poco de comida y luego regresa para poder enseñarte.
- Pero bajo ningun concepto aceptes menos de 10 monedas de plata por el.

El Anillo

- El estudiante fue al mercado y trato de vender el anillo, pero ninguno de los comerciantes le acepto su oferta de las 10 monedas que el anciano le habia pedido.
- Asi que regreso a donde el sabio y le dijo que no habia podido vender el anillo y que no tenia la comida.
- El anciano le respondio:
- Anda entonces a donde le joyero mayor y preguntale cuanto te puede dar por el anillo. Y no importa cuanto te ofrezca. No aceptes su oferta.

El Anillo

- El estudiante fue donde el joyero mayor y le enseño el anillo. Y cual fue su sorpresa cuando este le ofrecio 10,000 monedas de oro, las cuales no acepto.
- El joyero insistio, aumentando la oferta hasta 100,000 monedas de oro. Hasta que el joven se retiro.
- Al regresar donde el anciano, este le dijo:
- Nunca negocies con algo que no sepas su valor real.

Enmarcar las Negociaciones

- Porque los $20 son tan atractivos en el caso del reloj y no en el caso de la TV?
  - Uno esta enmarcando los $20 en el porcentaje de ahorro.
  - En vez de esto, debemos de considerar si el ahorro es mayor que el costo de recorrer las 10 cuadras.
- Cerveza aniñada?
- Prefiero Salvar a unos o Matar a muchos? O Me arriesgo?
  - Personas: Buscan riesgo ante perdidas potenciales y opuestas a riesgos ante ganancias potenciales.
- Valor Sentimental.
  - Taza o dinero? Vendo o compro?
- Enmarcamiento positivo o negativo?
  - Pierdo o gano? Respecto a lo esperado o a lo real?

Accesibilidad de Informacion

- Recuperacion Facil.
  - Damos mayor peso a cosas que vivimos de cerca que a las que vivimos de lejos, sin importar significancia.
- Pautas establecidas de busqueda.
  - Todos vemos las cosas como estamos acostumbrados a verlas o como se las presenta al momento por el gajo.

La Maldicion del Ganador

- No quiero pertenecer a ningun club que me acepte a mi como miembro.
  - Groucho Marx.

La Maldicion del Ganador

- Ud. Esta en Africa y se encuentra con el mercader Chavoni…. Que le ofrece a la venta un diamante de 5,000 quilates.
- Aunque Ud ha comprado algunas joyas en su vida, no es un experto.
- Para que no le siga jodiendo Ud. Le ofrece una cantidad estupida. $100. Y el acepta.
- Como se siente?

La Maldicion del Ganador

- Recuerde:
- Toda oferta suya. Depende de una aceptación de la otra parte.
- Si el otro acepta.
- Y el otro sabe lo mismo que Ud.
- Y el otro no es tonto.
- Que no sabe Ud. Que el otro si sabe?

Estimaciones?

Ponga su rango de estimacion con un 95% confianza a lo siguiente:

A. # carros fabricados por GM en 1990.
B. Bienes de la IBM en 1989.
C. Numero de billetes de quina en circulacion el 31 de marzo de 1990.
D. Superfice en km^2 del lago Michigan.
E. Población total de Barcelona en 1990.
F. Impuestos recaudados por el IRS en 1970.
G. Promedio anual cm nieve caido en Alaska.
H. # libros en las bibliotecas de San Francisco.
I. Valor de creditos consumidores USA 1988.
J. Precio Promedio casas unifamiliares en Hawai.

Estimaciones?

A. # carros fabricados por GM en 1990.
   - 3,213,752.

B. Bienes de la IBM en 1989.
   - $77,734,000,000.

C. Numero de billetes de quina en circulacion el 31 de marzo de 1990.
   - 5,772,195,480.

D. Superfice en km^2 del lago Michigan.
   - 175,861 km^2.

E. Población total de Barcelona en 1990.
   - 4,163,000.

Estimaciones?

A. Impuestos recaudados por el IRS en 1970.
   - $195,722,096,497.

B. Promedio anual cm nieve caido en Alaska.
   - 174 cm.

C. # libros en las bibliotecas de San Francisco.
   - 1,749,129.

D. Valor de creditos consumidores USA 1988.
   - $728,900,000,000.

E. Precio Promedio casas unifamiliares en Hawai.
   - $290,400.

Cuantas acerto?

Si tenía 95% confianza.. Por lo menos 9 o 10?

Negociar por Acción

- Fecoag vs Fecoap
- Quien Gana?
- Guerra Fria?
- Todo o nada?