

CONGRESO NEGOCIOS 2011
INSTITUTO TECNOLOGICO DE
MONTERREY
CAMPUS CENTRAL DE VERACRUZ

LA NEGOCIACION EN DIEZ PASOS

PFSOR. DR. OBDULIO DURAN – ARGENTINA

Expositor Dr. C.P. Juan Fernando de La Cruz y La Serna

AREA TEMATICA: MANAGEMENT

VERACRUZ - MEXICO

18 Y 19 MARZO 2011

HOTEL HOLIDAY INN – AUDITORIO CENTRAL

CONGRESO NEGOCIOS 2011

INSTITUTO TECNOLOGICO DE MONTERREY

CAMPUS CENTRAL DE VERACRUZ

Área Temática: Management

La Negociación en Diez Pasos

Temario

1- Introducción a la negociación	Página 3
2- Entender la negociación	Página 4
3-Cuál es el ideal	Página 5
4- Establecer el objeto	Página 6
5- Establecer los intereses	Página 6
6- Establecer los valores	Página 6
7- Asegurar la negociación	Página 8
8- Preparar paquetes de valores	Página 8
9- Transferir el acuerdo	Página 9
10- Cerrar el acuerdo	Página 10
CV Sinóptico del autor	Página 11

Primer punto: Introducción a La Negociación

La negociación muchos suponen que es una disciplina blanda, pero en realidad es una disciplina dura, tan dura como lo son las artes marciales, puesto que como ellas, supone un largo entrenamiento, sujetarse a un duro rigor y tratar de vencer al contendiente, a quien jamás debe verse como un enemigo.

Jack Welch de la GE, sostenía que el éxito era lograr dar un conjunto de pasos, de los cuales el primero consiste en ver la realidad, pero la realidad, tal como es y no como nosotros queremos que sea.¹

En un conflicto, o en la etapa previa, la discusión, siempre existen dos visiones enfrentadas, que muchas veces son genuinas ambas, lo cual supone que alguna es errónea.

Pero es muy difícil para los seres humanos admitir los errores. Aún en las discusiones, con los seres queridos, la esposa, los hijos, los padres. Parece ser que una de las frases más difíciles de pronunciar es: me equivoqué.

Pero en una negociación, admitir los errores, es en muchos casos, la única forma de llegar a una solución. Supongamos que estamos discutiendo el color de un gato que pasó corriendo. Yo estoy solo y mi contendiente, está con varios amigos. El sostiene que el gato es negro y yo estoy seguro que el gato es blanco.

El coteja con sus amigos, el color y todos le confirman que es negro, por lo tanto insiste en que el color del gato que pasó es negro.

Yo estoy seguro que era blanco. ¿Pero... no es posible que me haya equivocado?

Si así fuera, nunca llegaríamos a una solución, para el diferendo con mi contendiente porque está seguro que el gato era negro, porque se lo ratifican sus amigos.

Yo, estoy seguro, que era blanco, pero no tengo quien me lo ratifique, por lo tanto es posible que me haya equivocado. Si no admito esta posibilidad, en realidad, yo no estoy discutiendo de qué color es el gato, sino que estoy discutiendo que los demás deben admitir mi opinión, aunque sea errónea.

Entonces la discusión, deja de tener lógica.

Según el RAE, discutir significa contender y alegar razones, contra el parecer de alguien.

Y una discusión es el análisis y la comparación de los resultados de una investigación, a la luz de otros existentes o posibles.

Entonces, es ineludible, analizar la posibilidad de estar equivocados, si somos razonables.

¿Pero, lo será el contendiente? Ahora bien, negociar es obtener información sobre la otra parte.

¹ Jack Welch, según la Revista Fortune ha sido el manager más exitoso del siglo XX. Fue designado CEO de la GE, en 1981, a los 45 años, convirtiéndose en el gran ejecutivo, más joven de la historia, en la empresa que fundó Thomas Alva Edison.

Un buen negociador, nunca se deja llevar por las emociones, jamás deja que la otra parte adivine que piensa. Jamás deja que los demás controlen los acontecimientos.

Pues bien, los admitir los errores, nos puede brindar información.

Si yo asumo, que quizás me haya equivocado, no estoy diciendo que me haya equivocado, no me estoy poniendo en una situación vulnerable. Simplemente, estoy razonando.

Pero mi contendiente, debe tomar una decisión, yo demuestro que soy razonable, entonces: ¿Qué demuestra él? Si adopta la agresión como conducta y pretende convertir mi razonabilidad, en triunfo, ya descubre su juego y entonces, sé que no puedo confiar en una solución justa ni adecuada, y que no está tratando de lograr un equilibrio en la situación. Obtuve información!

El primer paso es aprender a negociar conmigo mismo.

Segundo punto: Entender la Negociación²

Imaginemos la siguiente situación. Estamos en Río de Janeiro, almorzando con un amigo, en un hermoso día, en un restaurante muy selecto, en la terraza, con vista a la bahía. Entonces, se nos acerca, un matrimonio, con apariencia distinguida, de buen porte ambos, que nos dicen: Nosotros estamos muy agradecidos a la vida, hemos cumplido 50 años de casados y hace mucho, nos juramos que si llegáramos a cumplir esta meta, a la primera pareja de hombres, que almorzaran a nuestro lado, en este día, en este restaurante, les regalaríamos este maletín con U\$S 100.000, con dos condiciones, que les diremos, si Ud. aceptan nuestro trato.

Imaginen que Uds. aceptan el trato y entonces el matrimonio, les dice: 1) primera condición, deben decidir y decirnos, como dividirán el monto que reciban y 2) segunda condición, deben hacerlo en 5 minutos.

Yo que creo en la justicia, le digo a mi amigo: ¡Dividamos el monto en 2 partes iguales!

Él me contesta, luego de pensar unos minutos: ¡No estoy de acuerdo, quiero 70 % para mí y te dejo 30 % para ti!

¿Qué debería decidir yo? El tiempo vuela y si no decidimos en los 5 minutos, perdemos todo. Si creo en la “teoría psicológica de la justicia”, debería negarme y ambos perderíamos la oportunidad. No obstante, para los que creen en la teoría, es mucho mejor perder todo ambos, que recibir algo injusto. Los buenos negociadores no creen en esta teoría.

Si creo en la teoría del MAAN – Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado, tendría varias opciones:³

- a) La primera es aceptar la propuesta de mi amigo, porque el tiempo se agota y hace minutos yo no contaba con nada y ahora, si acepto gano U\$S 30.000, lo cual es mucho más que nada.

² Michael Gibbs, Negotiation, HSM; World Negotiation Forum 2011

³ Michael Gibbs, Negotiation, HSM; World Negotiation Forum 2011

- b) La segunda, era antes de efectuar mi oferta y consiste en definir con quién debo negociar.

Realmente, cuando yo efectué la oferta, me estaba equivocando, porque la efectué a una persona, con la que no estaba negociando.

Se negocia con quien controla los recursos o recibe los beneficios.

Y quienes controlan los recursos es la pareja de ancianos y no mi amigo. Ellos definen que son U\$S 100.000 y que debemos decidir en 5 minutos. Por lo tanto, están imponiendo las condiciones.

Puedo invitarlos a sentarse un buen rato, y que nos expliquen en detalle por que hacen esto y cuánto tienen en el maletín y porque nos ofrecen \$ 100.000 y no \$ 150.000, por ejemplo. También puedo conocer si la oferta es inflexible o puede ser modificada.

En la conversación, quizás sepa también, que tan necesitado está mi amigo del dinero, y cuanto es su suma crítica.

E I segundo paso es saber con quién, nos conviene negociar.

Tercer punto: El ideal es que el otro desee hacer, aquello que aborrece ⁴

Cuando dos personas negocian, en el fondo cada uno trata que el otro, cambie su manera de pensar para adecuarse al gusto o deseo, de su contendiente.

Para hacer algo, desde ir al cine o jugar tenis, las personas requieren de 3 elementos que se deben conjugar: motivación, habilidad y el disparador.

Supongamos que Ud. ha decidido ir a jugar tenis, al club este fin de semana. Este deseo ha surgido de ver que en el último trimestre, en el cual ha tenido una carga inusual de trabajo y dejó de jugar tenis, ha aumentado 5 kgs. su peso corporal. Esto lo motiva a volver a hacer actividad física.

Ud. juega tenis, desde que era un adolescente y por lo tanto, domina el juego y obtiene placer de practicarlo. Ud. posee la habilidad requerida.

Finalmente, le ha llegado una carta del club, notificándole que dentro de un trimestre, se jugará un campeonato interno, para seleccionar los jugadores que representarán al club en el próximo torneo federal. Este es el disparador.

En esta discusión entre su espíritu deportivo y la tentación de ser un holgazán, ha triunfado el primero, simplemente porque logró los 3 elementos.

El tercer paso es contar con los recursos necesarios para triunfar en la disputa.

⁴ Ben John Fogg, HSM, World Negotiation Forum 2011

PROCEDIMIENTOS PARA UNA NEGOCIACION EFICAZ

Cuarto punto: Establecimiento del objeto de la negociación

Al inicio de una negociación se debe asegurar que el objeto de la negociación esté definido en forma objetiva y que ambos partícipes estén de acuerdo en cuál es el objeto de la misma.

Es conveniente revisar que ninguno de los negociadores esté involucrado emocionalmente en lograr una determinada solución.

Se debe establecer el punto de vista de cada parte, en forma clara, precisa y sin producir alegatos, ni introducir aspectos subjetivos. Es conveniente, que se escriban los aspectos en los que las partes difieren y cuales son aquellos en que concuerdan.

Es importante, recordar que no se pueden negociar emociones.

Asimismo, se considera prudente, establecer que el objetivo de ambas partes, es encontrar la solución que satisfaga de mejor manera, a las partes en conflicto.

El cuarto paso es saber qué es lo que se está negociando

Quinto punto: Establecimiento de los intereses en juego

Cada parte debe conocer, establecer y escribir, cuales son los intereses que están en juego. Es decir que le interesa obtener, que le interesa no perder y cuáles son los de su contendiente.

Ambas partes, una vez que obtienen, este conocimiento, deben suministrarlo a la otra.

En muchas negociaciones, frustradas se ha verificado que las partes no conocían que intereses estaban en juego, por parte de su contendiente y tampoco, a veces, por ellos mismos.

Es muy importante, que las partes logren consenso en que el conflicto, no es entre ellos, sino entre sus respectivos intereses.

El quinto paso es saber cuál es el conflicto

Sexto punto: Establecer los valores transables

Los seres humanos no suelen percatarse de que la solución, los intereses y los valores utilizados para negociar, son elementos diferentes, autónomos y a veces cambiantes, con el paso del tiempo. No todo es blanco o negro, existen los matices y los colores.

Es necesario que hagamos una lista de todos los elementos valiosos o no, con los que contamos para efectuar tratos y se la hagamos conocer a la contraparte.

Por ejemplo, una constructora, que poseía un terreno en una zona muy valiosa, necesitaba de aires y luz, para sus ventanas del ala sur, donde se encontraba en un pequeño terreno, una pequeña parroquia, muy humilde.

Sus representantes trataron de comprar el terreno, pero fueron rechazados, en forma airada todos sus intentos, bajo el argumento de que no se puede "comprar la casa de Dios".

Llevado el caso a negociadores profesionales, estos concurrieron a la parroquia, tomaron conocimiento de las actividades de bien público que se desarrollaban y en algún momento, participaron en reuniones comunitarias, donde reclamaron el aumento de los beneficios a la sociedad.

Cuando los parroquianos, dijeron que no poseían medios, los negociados replicaron que aceptaran la ayuda de Dios. Atónitos, los asistentes, preguntaron por qué les decían esto, a lo que los negociadores, respondieron contándoles el cuento del isleño.

Una vez, en el Delta, ocurrió una inundación muy grande y un isleño muy creyente, se subió el techo de su casa y así salvó la vida. Agradeció a Dios su ayuda y le pidió que lo rescatase de allí.

A la tarde pasaron los bomberos, con un bote y le ofrecieron ayuda, a lo cual el isleño, respondió que no: ¡Dios me ayudará, les dijo!

Al día siguiente, pasó Prefectura con una lancha y le ofrecieron ayuda, a lo cual se negó: ¡Dios me ayudará, les dijo!

Mientras tanto, la inundación seguía creciendo, pero la fe del hombre no disminuía.

Cuando el agua, ya le llegaba al cuello, pasó un vecino, con un gomón y le ofreció llevarlo, pero se volvió a negar: ¡Dios me ayudará, le dijo!

Así, el hombre murió ahogado y por ser muy creyente, fue al cielo.

Al llegar, pidió hablar con Dios y una vez en su presencia, le dijo:

¿Dios mío, porque no atendiste mis pedidos de ayuda y no me ayudaste!

Dios, con su infinita paciencia, le respondió:

¿Qué más podía hacer? ¡Te envié los bomberos, la prefectura y al vecino!

Los parroquianos, atónitos, tardaron en responder y finalmente preguntaron:

¿Cuándo no hemos escuchado a Dios, nosotros?

Los negociadores, entonces respondieron: En ocasión de la visita de la constructora.

No hace falta venderles el inmueble, sino que a ellos les basta con los derechos de construcción en altura, o sea la obligación de no hacer.

El cura, dijo apenado: “nos vendría muy bien el dinero, pero no nos pagarán porque nos comprometamos a no construir en altura, si ellos saben que nunca lo haremos, aunque no nos paguen, pero no me opongo a que lo conversen”.

Finalmente, la iglesia se obligó a no construir en altura y la constructora pagó por los derechos, el 90% del valor del terreno.

De esta manera, se logró un acuerdo, mediante el cual una parte cedió algo que para ella no tenía valor y la otra parte obtuvo algo que para ella tenía mucho valor.⁵

El sexto paso es saber que necesita la otra parte y con que contamos

El séptimo punto: Asegurar la negociación

Cuando conocemos que necesita la otra parte y que necesitamos nosotros, así como con que cuentan las partes, es necesario ratificar la negociación.

Esto consiste en asegurarnos, que la esencia de la negociación no es una pasión, es decir que tendría posibilidades de ser logrado un acuerdo objetivo.

Por ejemplo, si en el caso anterior, el cura hubiera dicho, no quiero negociar, porque la religión no debe contaminarse con el dinero, entonces lo más apropiado para los negociadores, sería retirarse del tema. No tiene sentido continuar, porque se está frente al isleño, refugiado en su techo.

Cada negociador debe entablar un diálogo sincero con su comitente y establecer, que condiciones son negociables y en qué condiciones se puede avanzar.

El séptimo paso es saber que el laberinto tiene salida, aunque no la conozcamos.

El octavo punto: Preparar paquetes de valores y varias opciones

Una vez que conocemos los intereses que animan a la contraparte y cuáles son los valores con los que contamos, es necesario que preparemos con mucho cuidado nuestra oferta.

Nunca nuestra oferta debe ser algo inflexible, rígido a lo cual nuestro contendiente pueda decir: si o no. No debemos preparar el rechazo de la oferta, sino que debemos construir la aceptación.

La mejor manera de lograr esto es que ambas partes, trabajen en la construcción del acuerdo.

Recordemos como preparó Apple, la venta de su Iphone.

Cuando inicialmente lo lanzó al mercado fijó su precio en U\$S 600, pero puso a la venta muy pocas unidades, que rápidamente se agotaron y a la semana, lo rebajó a U\$S 400.

Entonces, la oferta fue irresistible, un descuento de U\$S 200, era mayor que el precio de la mayoría de los celulares en oferta. Las ventas se dispararon y nadie discutió el precio, que realmente era caro. Los especialistas, antes del lanzamiento pronosticaron un precio de U\$S 250.⁶

En la preparación del paquete de oferta, debemos combinar valores de nuestra propiedad que satisfagan los intereses de nuestra contraparte.

⁵ El citado es un caso real. Dap Consulting fue la consultora actuante y la acción se desarrolló en Buenos Aires, en noviembre de 1971.-

⁶ El citado es un caso real. New York Times, Agosto 17; 2009

Cuando los ofrecemos, debemos solicitar que no evalúen, los que nosotros ofrecemos, puesto que son solamente borradores de trabajo, para que ellos o ambos, trabajemos en obtener la mejor solución.

El octavo paso es invitar a la cocina a nuestro invitado, para asegurarnos que le guste la comida.

El noveno punto: Como transferir el acuerdo a los verdaderos actores

El gran problema, para los negociadores profesionales es lograr que sus clientes controlen sus emociones.

Por esta razón, es que los manuales, recomiendan solicitar un poder amplio e irrevocable, al comenzar a trabajar, pero en general los negociadores no lo hacen, porque no les gusta hacer arreglos que sus clientes no compartan.

El método ideal, en mi opinión es, que el cliente vaya caminando junto con el negociador. Que conozca los progresos, las caídas, los logros del proceso y no se sienta sorprendido al final.

Quién no conoce, supone que el proceso es simple y fácil.

Quién no se esfuerza, tiene caprichos.

Quién no espera, no celebra el regreso.

El noveno paso consiste en saber que es importante conocer para comprender.

El décimo punto: Cerrar el acuerdo

Muchas personas que no son expertas en negociación, se sorprenderían al conocer, cuantos acuerdos se rompen antes de comenzar a ser cumplidos.

Una de las principales razones, es que cuando el comitente, lo comenta con sus amigos, parientes o conocidos, las críticas, muchas veces infundadas, de éstos, los desaniman o motivan a romper el trato acordado.

El mayor descrédito, es para el negociador, quien sufre el estigma de no controlar a su representado. Recordemos que para un negociador profesional, la confianza que inspira es su mayor activo y la principal herramienta, que utiliza para negociar.

Es fundamental, entonces labrar un acuerdo con un acta donde se detalla minuciosamente el mismo y distribuir copias entre los negociadores, quienes en un plazo muy breve, deberán lograr la ratificación del acuerdo, por parte de sus representados, en la copia que cada uno posee.

Luego, a la brevedad, los negociadores deberán intercambiar las copias, de manera que cada uno posea una copia firmada por el comitente de la otra parte, además del otro negociador.

Recién entonces, es procedente, reunir a las partes y a los negociados en una reunión plenaria, donde se labre el acuerdo final, que firmarán las partes y sus respectivos negociadores.

Es prudente, al inicio, plantear el compromiso de secreto y confidencialidad, de todo el proceso.

El décimo paso es lograr que nadie logre romper el acuerdo.

CV SINTETICO DE OBDULIO DURAN

Doctor en Administración de Empresas Plata	Universidad Católica La
Contador Público	Universidad Buenos Aires
Licenciado Administración de Empresas	Universidad Buenos Aires
Especialista en Docencia Universitaria en Ciencias Empresariales y Sociales	UCES
Seminario Planeamiento Estratégico Strategic Management	Universidad Deusto, Bilbao
Asset Management	University of Pennsylvania
Argentina	Universidad Católica

Profesor Titular Desarrollo Gerencial en la UCES
Profesor Titular Planeamiento Estratégico de Negocios en la UCES
Profesor Titular Planeamiento y Proceso Estratégico en la UCES
Profesor de Política de Negocios y Estrategia Corporativa – Maestría en Dirección -
UIA

Profesor Invitado de Planeamiento en MBA de IDEA
Profesor de Marketing de la Maestría en Dirección de Empresas en la UCEMA

Director General de DAP Consulting Consultores en Planeamiento Estratégico
Ex Director Económico Financiero de la Universidad de Belgrano
Ex Subsecretario A. Administración Ministerio Salud y Acción Social

Participaciones en Congresos Profesionales:

Metanoia	V	Congreso Latinoamericano de Estrategia	- 1992
La Sexta Pregunta	IX	Congreso Nacional de Ps. Cs. Económicas	- 1992
Gestión Estratégica	VII	Congreso Latinoamericano de Estrategia	- 1994
Ud. Juega!	VIII	Congreso Latinoamericano de Estrategia	- 1995
Gestión de Alta Dirección	IX	Congreso Latinoamericano de Estrategia	- 1996
Teoría de la Pera Trozada	X	Congreso Latinoamericano de Estrategia	- 1997
Conceptos MKT Estratégico	IV	Congreso Argentino de Administración	- 1998
Construcción de Liderazgo	XII	Congreso Nacional de Ps. Cs. Económicas	- 1998
Competitividad Sustentable	XII	Congreso Latinoamericano de Estrategia	- 1999
Como competir		Simposio Nacional de Estrategia	- 2001
Estrategia generar valor		Congreso Internacional Administración	- 2002
Misión Posible: Crear valor	XI	Congreso Internacional Adm. MERCOSUR	- 2005
Diagnóstico Área Comercial		Congreso Colegio Graduados Cs.Ecs.	- 2006
Diagnóstico Área Comercial		Jornadas Empresariales CP Ciencias Económicas	2008
La meta es satisfacer		Congreso Internacional de Administración	- 2009
		Jornadas Universitarias de Administración	- 2009

Publicaciones:

Cómo crea valor	Editorial El Escriba – Agosto 2006 – Buenos Aires
En Busca de la Competitividad	Editorial Distal - Junio de 1999 - Buenos Aires
Competitividad Sustentable	Revista Científica UCES - 1999 – Vol. III – 1°
Misión posible: Crear Valor	Revista Científica UCES - 2005 - Vol. IX – 1°
La meta es satisfacer	Revista Científica UAI - 2010