

# NEGOCIACIÓN

MARÍA FERNANDA RIVERO

# CONCLUSIONES

- A veces **competir** no es la mejor opción.
- Se puede ganar mucho **colaborando**.

# ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?: APROXIMACIONES

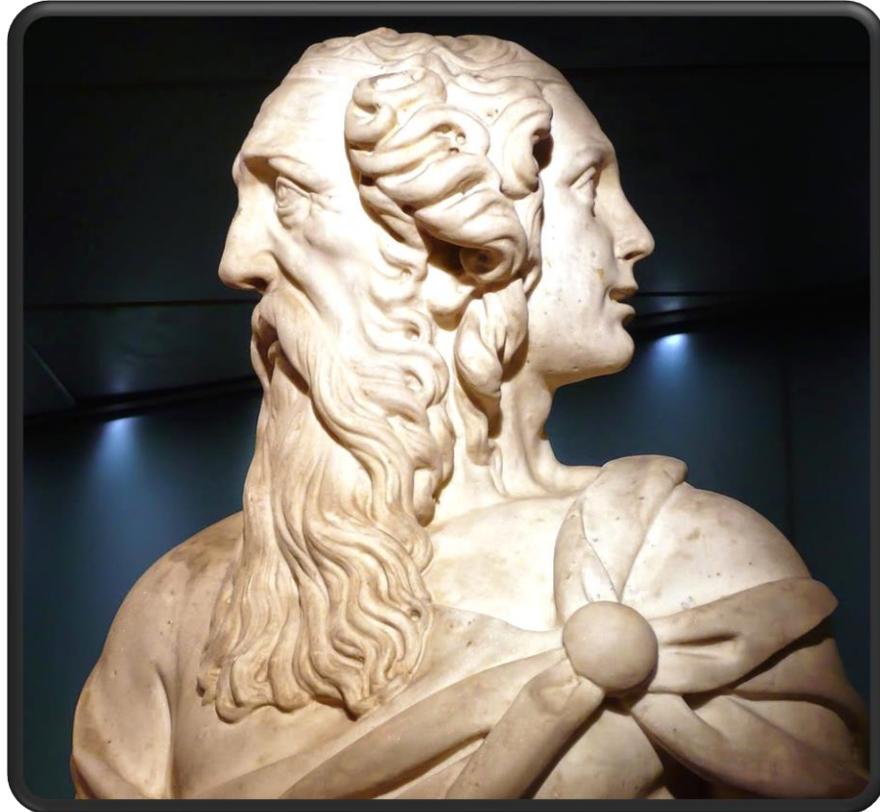
- ¿Procedimiento autocompositivo?
- ¿Interacción dialógica?



# ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?: TIPOS

## Hacia el pasado

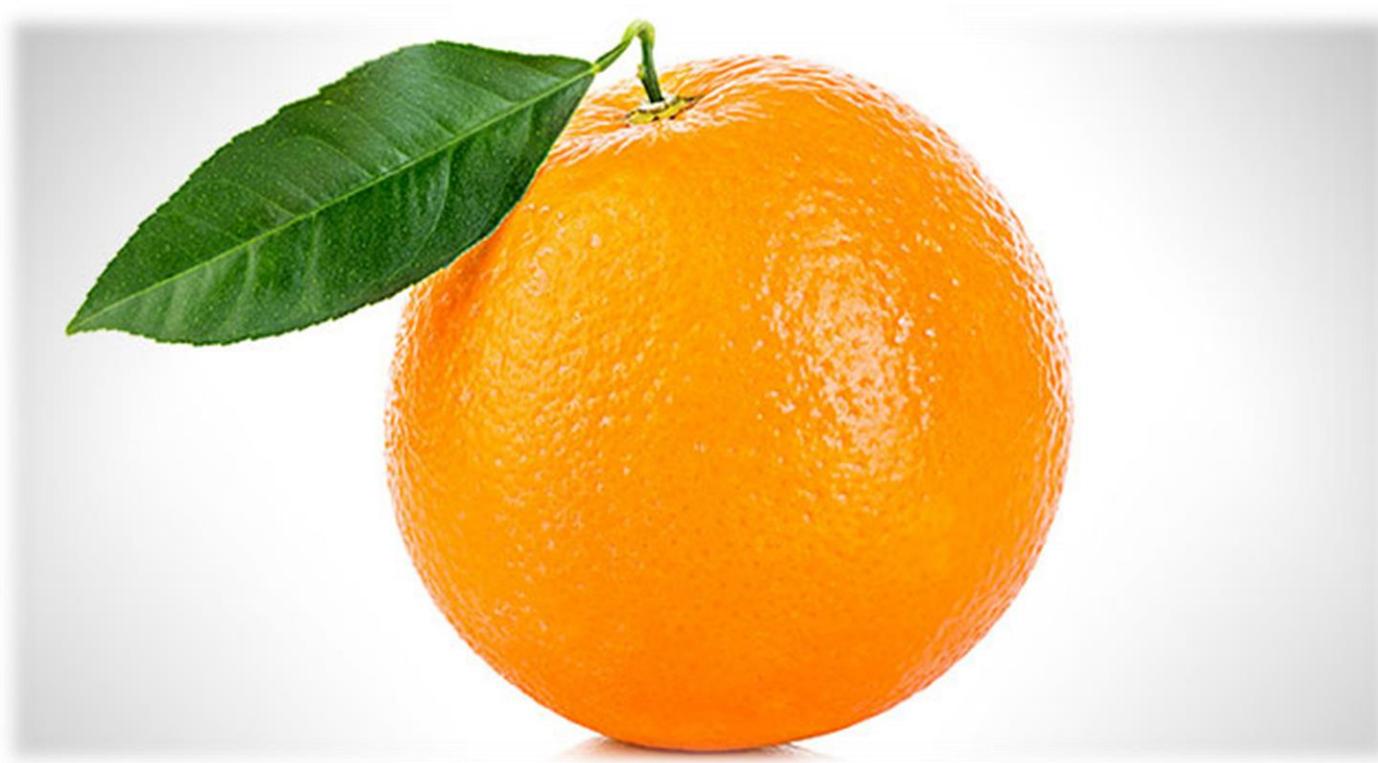
Distributiva  
Posiciones  
Competitiva  
Reclamar valor  
Ganar/Perder  
Suma Cero  
Española



## Hacia el futuro

Integrativa  
Intereses  
Colaborativa  
Crear valor  
Ganar/Ganar  
Suma Positiva  
Norteamericana

# ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?: TIPOS



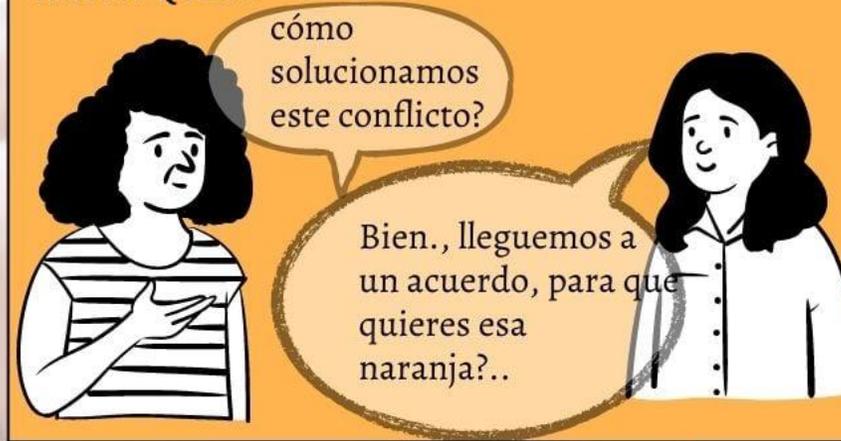
# PARÁBOLA DE LA NARANJA



## DOS HERMANAS QUIEREN UNA NARANJA



## ERAN INCAPACES DE LLEGAR A UN ACUERDO, HASTA QUE...



## LLEGARON A UN ACUERDO CON OPCIONES DE BENEFICIO MUTUO.

Se concentraron en sus intereses y no en sus posiciones !



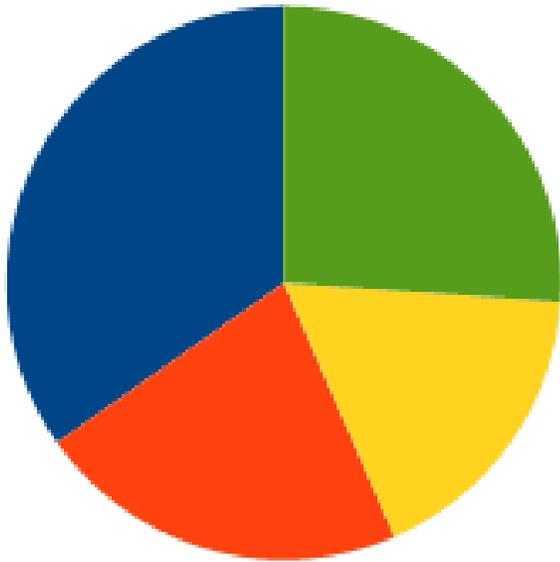
**TEN SIEMPRE PRESENTE :**

### Preparar un “MAAN”

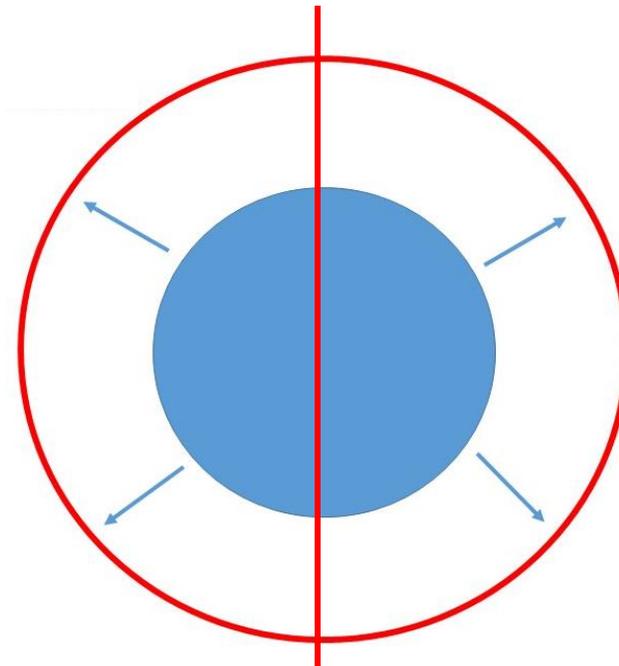
- **Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado.**
- **Es identificar claramente que es lo que se tiene antes de iniciar.**
- **El MAAN te servirá para que no termines con menos de lo que tenías antes de negociar.**

# ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?: TIPOS

Distributiva



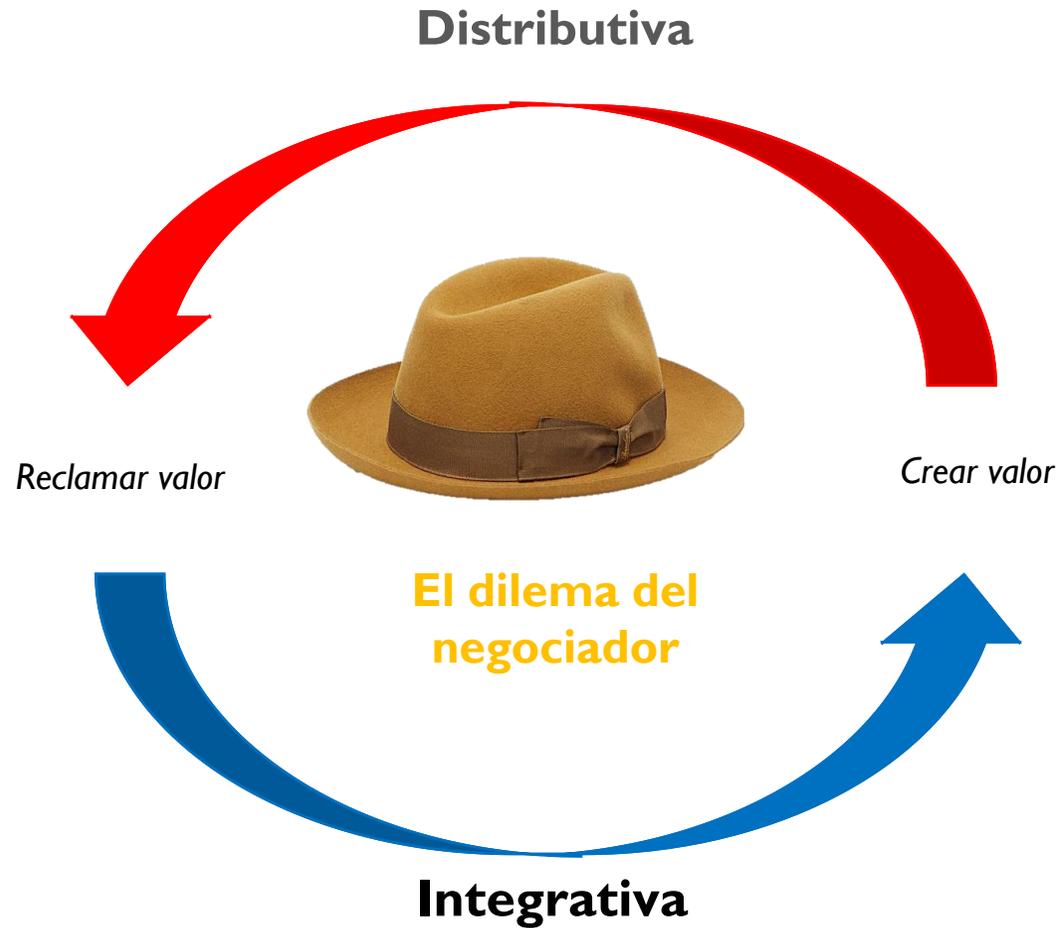
Integrativa



# ¿QUÉ TIPO DE NEGOCIACIÓN ES MEJOR?

Distributiva **NINGUNA** Integrativa

# ¿QUÉ TIPO DE NEGOCIACIÓN ES MEJOR?



# EL SÍMIL DE LA NEGOCIACIÓN

El arbitraje

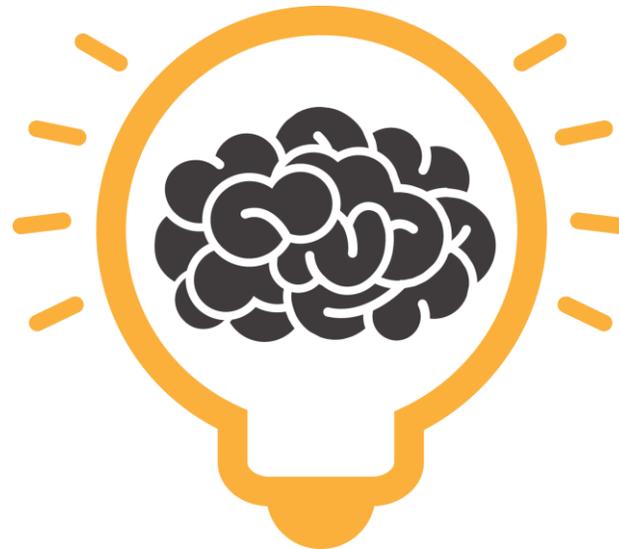


La negociación



# INTERESES V. POSICIONES

- Posición: ¿Qué lo quiero?
- Interés: ¿Por qué lo quiero? ← **El buen negociador busca esto**



# INTERESES V. POSICIONES

Céntrese en los intereses y no en las posiciones



→ Posiciones

→ Interés

→ Necesidad



# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN:

## EVASIVO

- Niega la existencia del conflicto o aplaza su atención
- Esquiva a las personas conflictivas
- Trata de “calmar las aguas”
- Se entretiene en detalles y no trata el problema central



# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN:

## EVASIVO

- **¿Cuándo es útil?**

- Cuando hay que “enfriar” la situación.
- Cuando se necesita conseguir información.
- Cuando hay asuntos apremiantes de mayor importancia.

- **¿Cuándo no es adecuado?**

- Cuando el problema es importante.
- Cuando el problema requiere atención (gestión y solución) inmediata.
- Cuando somos los responsables de la toma de decisiones.

# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN: CEDENTE

- Es muy complaciente, siempre antepone los deseos de los demás por encima de los suyos.
- Busca, ante todo, lograr un acuerdo.

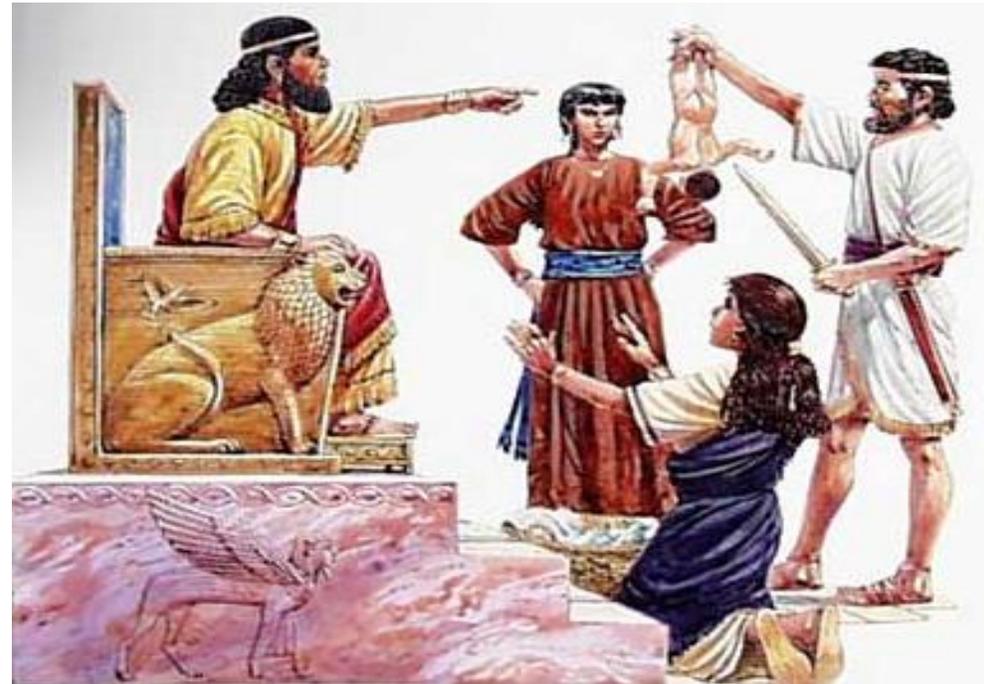


# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN: CEDENTE

- **¿Cuándo es útil?**
  - Cuando queremos cambiar el rumbo de la negociación ante equivocaciones propias.
  - Cuando se quiere mejorar la percepción del otro (“endulzarlo”).
  - Cuando se quiere evitar un “quiebre” en la negociación.
- **¿Cuándo no es adecuado?**
  - Cuando el tema es importante para nosotros.
  - Cuando creemos tener razón.
  - Cuando el otro carece de ética.

# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN: TRANSACCIONAL

- Es el “término medio” en las posiciones.
- No se mete en análisis profundos del problema, si es suficiente para solucionar el problema es suficiente.



# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN:

## TRANSACCIONAL

- **¿Cuándo es útil?**
  - Cuando se busca soluciones rápidas por el tiempo.
  - Cuando se busca conseguir “mínimos” de solución.
- **¿Cuándo no es adecuado?**
  - Cuando una de las partes tiene mas poder que el otro-

# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN: COMPETITIVO

- Le gusta alcanzar sus objetivos personales a como de lugar o simplemente por la necesidad de ganar.
- Tiende a ser egoísta.
- Puede ser agresivo.
- Tiende a exagerar el conflicto.
- Interrumpe al otro en la negociación.



# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN: COMPETITIVO

- **¿Cuándo es útil?**

- Cuando el otro se está aprovechando de nosotros.
- Cuando se trata de cuestiones vitales que no se pueden arriesgar a perder.
- Cuando es necesaria una acción rápida y contundente.

- **¿Cuándo no es adecuado?**

- Cuando el otro es alguien que nos importa.

# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN: COLABORATIVO

- Tiene la capacidad de conocer sus intereses y los del otro.
- Aporta ideas creativas para superar las diferencias y conflictos.
- Admite los desacuerdos, tiene en cuenta las relaciones y respeta al otro.



# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN: COLABORATIVO

- **¿Cuándo es útil?**

- Cuando se busca fusionar ideas con diferentes perspectivas.
- Cuando se busca superar los sentimientos que han interferido en una relación.

- **¿Cuándo no es adecuado?**

- Cuando el problema es sencillo.
- Cuando se necesita una decisión inmediata.
- Cuando nos encontramos en negociaciones “One Shot”.

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

## COMPETIDOR v. COMPETIDOR



Como ambos están concentrados en ganarle el uno al otro puede que la negociación llegue a un punto muerto ya que ninguno de los dos es bueno para escuchar al otro

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

## COMPETIDOR v. EVASOR



El negociador frustrado hace concesiones que nadie le pidió solo para lograr la atención del que lo evita

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

**COMPETIDOR** v. **CEDENTE**



El cedente quiere cuidar su relación y el competidor – consciente de ello– se aprovecha sin piedad

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

## CEDENTE v. EVASOR



El temperamento calmado del cedente puede atraer al evasor quien se sentirá en un lugar seguro para negociar a su favor sin mucha dificultad

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

## CEDENTE v. CEDENTE



Se volverán mejores amigos pues cada uno se preocupa de satisfacer los intereses del otro

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

## COLABORADOR v. COLABORADOR



Se van a divertir, logran satisfacer sus necesidades y generarán mayores beneficios para ambos

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

**COLABORADOR** v. **TRANSACCIONAL** / **CEDENTE** / **EVASOR**



Pese a las actitudes (e incluso desgano) de la otra parte, el colaborador no se aprovechará sino que los motivará a satisfacer sus intereses

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

## COMPETIDOR v. TRANSACCIONAL



Llegarán al regateo pero a las finales el competidor terminará ganándole valor al transaccional y éste terminará frustrado

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

TRANSACCIONAL v. **CEDENTE**



Llegarán al regateo pero a las finales el cedente terminará renunciando valor en favor del transaccional

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

TRANSACCIONAL v. **EVASOR**



El transaccional intentará llegar a un justo medio pero aún así el evasor no estará interesado

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

TRANSACCIONAL v. TRANSACCIONAL



Terminarán rápido la negociación, preferirán un mal acuerdo a un buen juicio

# ¿QUÉ SUCEDE SI?

**EVASOR v. EVASOR**



# ¿QUÉ SUCEDE SI?

## COMPETIDOR v. COLABORADOR



Es un verdadero clásico, ambos intentarán convencerse de que su postura es la mejor para la negociación, pueden llegar a hacerlo o pueden llegar a puntos muertos

# CONCLUSIONES

- Colaborar es mejor que competir
- Lo “racional” en el corto plazo puede volverse “irracional” a largo plazo
- La comunicación clara es importante
- La confianza y la reputación son vitales
- Hay personas emocionalmente sensibles a la injusticia
- Debe buscarse un balance entre la “sed de venganza” con la capacidad de perdonar “errores” (reconciliación) si se quiere ganar

# MAAN

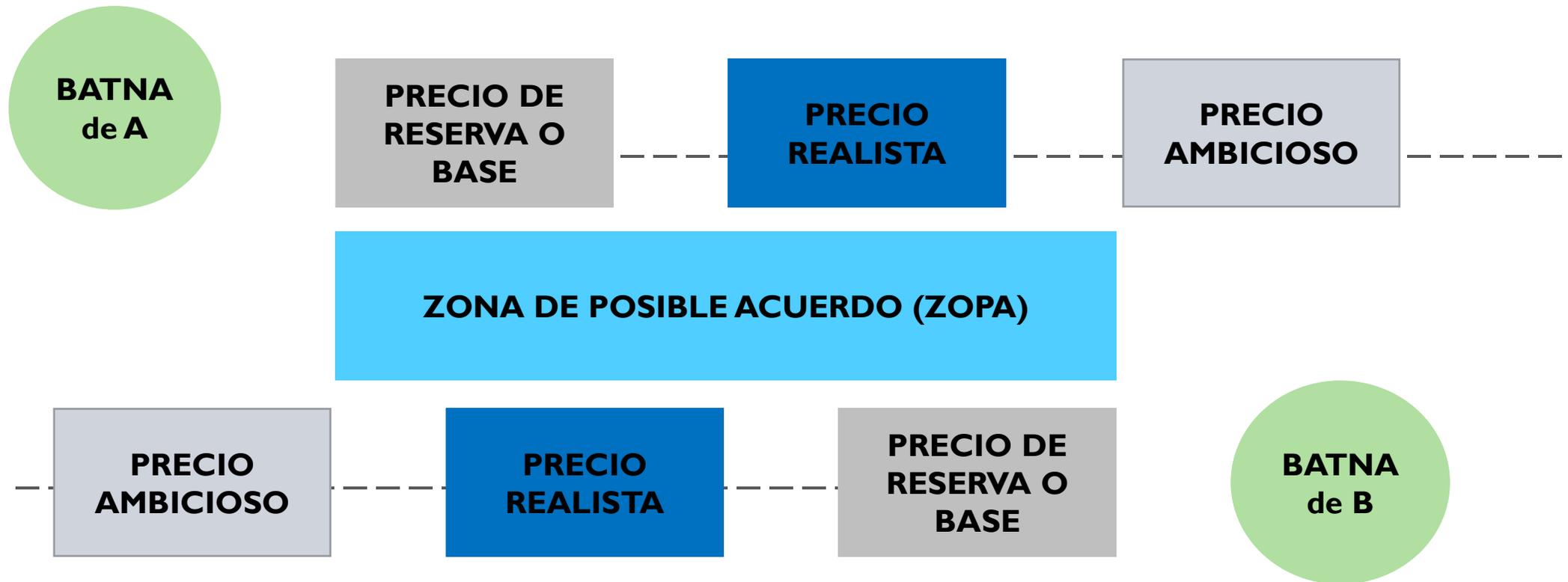
- Mejor alternativa a un acuerdo negociado (*Best alternative to a negotiated agreement* = BATNA)



# MAAN

- Significa: **INFORMACIÓN = PODER**
- Si tu MAAN es mejor opción que lo que puedas conseguir en la negociación, no te sientas a negociar o si estas negociando, te retiras.
- Un buen negociador logra conocer el MAAN de la otra parte.
- Un negociador exitoso incrementa el poder de su MAAN y reduce el poder del MAAN de la otra parte.
- Permite establecer los precios para la negociación.

# PRECIOS



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Los extremos siempre son malos (ciegan a las personas).
- Una herramienta puede volverse una trampa y viceversa.



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Anclaje
- ¿Quién debe lanzar primero el precio?
  - Valor cierto: Tu
  - Valor incierto: El otro
- ¿Y si nadie quiere anclar?
  - Intercambio de información



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Reciprocidad
- Predisposición
- Manejo estratégico de las concesiones



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Contraste
- El bosque

**The Economist** SUSCRIPCIONES

Bienvenido al  
Centro de suscripciones de The Economist

Elija el tipo de suscripción que prefiere:

- Suscripción a Economist.com – US \$ 59.00** **16 %**  
Suscripción por 1 año a Economist.com.  
Incluye acceso online a todos los artículos de The Economist desde 1997
- Suscripción revista impresa – US \$ 125.00** **0 %**  
Suscripción por 1 año a la versión impresa de The Economist.
- Suscripción revista impresa y digital – US \$ 125.00** **84 %**  
Suscripción por 1 año a la versión impresa de The Economist y acceso online a todos los artículos de The Economist desde 1997

**The Economist** SUSCRIPCIONES

Bienvenido al  
Centro de suscripciones de The Economist

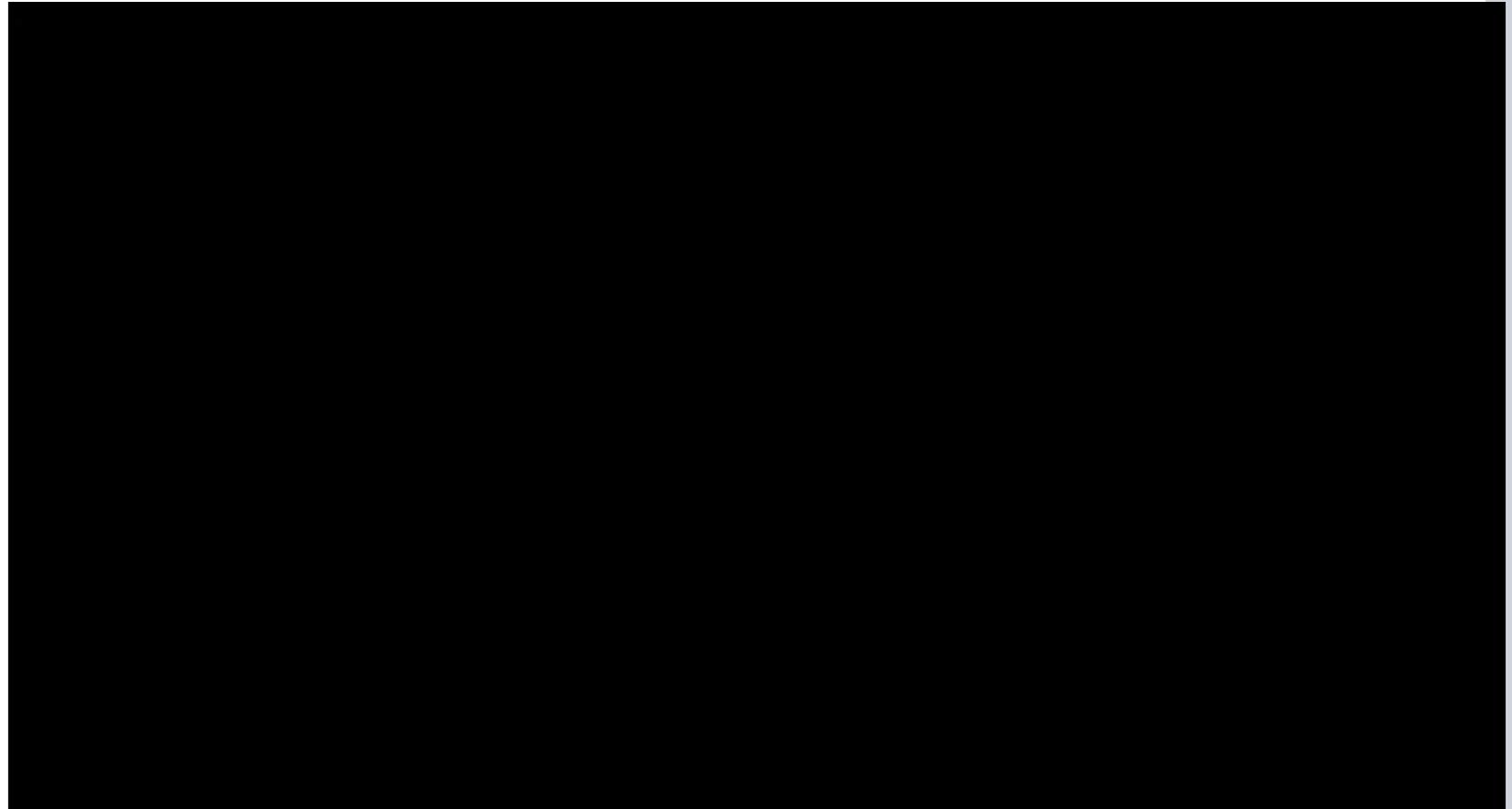
Elija el tipo de suscripción que prefiere:

- Suscripción a Economist.com – US \$ 59.00** **68 %**  
Suscripción por 1 año a Economist.com.  
Incluye acceso online a todos los artículos de The Economist desde 1997.
- Suscripción revista impresa y digital – US \$ 125.00** **32 %**  
Suscripción por 1 año a la versión impresa de The Economist y acceso online a todos los artículos de The Economist desde 1997

**X 2,6**

# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Panorama general
- Los detalles



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Límites
- “Tenemos políticas”
- Real interés



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Precedentes
- “Siempre me has pedido tanto ¿porque ahora pides más?”
- Factura y nota de crédito



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Presión
- Mostrar enojo
  - “perdemos tiempo”
- Amenazar
  - “me retiro”
- Crear dudas



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Silencio
- Incomodidad al tiempo
- Ansiedad
- Soltar información



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Policía bueno, policía malo
- Uno endulza
- Otro presiona



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Socio ausente
- “Yo podría aceptar, pero no estoy seguro si mi socio lo aceptará”
- Primero convéncelo y luego “ayúdame a convencerlo”



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Agenda
- Control del:
  - Tiempo
  - Lugar
  - Temas
  - Acta (sentido)



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Puenteo
- “Quiero hablar con tu jefe”
- Restarte autoridad
- Anticípate y compromételo

# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Demanda de último minuto
- “¡Uy!, faltó cerrar este pequeño tema”
- Siempre pide algo aunque sea simbólico
- Poner en valor



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Pastel Fijo
- Suponer yuxtaposición
- Suponer la suma cero



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Exceso de confianza
- Rangos números estrechos
- “Realista”



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Enmarcado
- Aversión al riesgo (+)  
“Prefiero lo seguro”
- Búsqueda del riesgo (-)  
“No tengo nada que perder”



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Disponibilidad
- Información accesible
- Recordable
- Buscar información que rebata



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Tanteo
- Concesiones rápidas
- Hasta donde llegarás
- Encontrar tu valor fundamental



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Microconcesiones
- Piden y piden
- A las finales todo suma



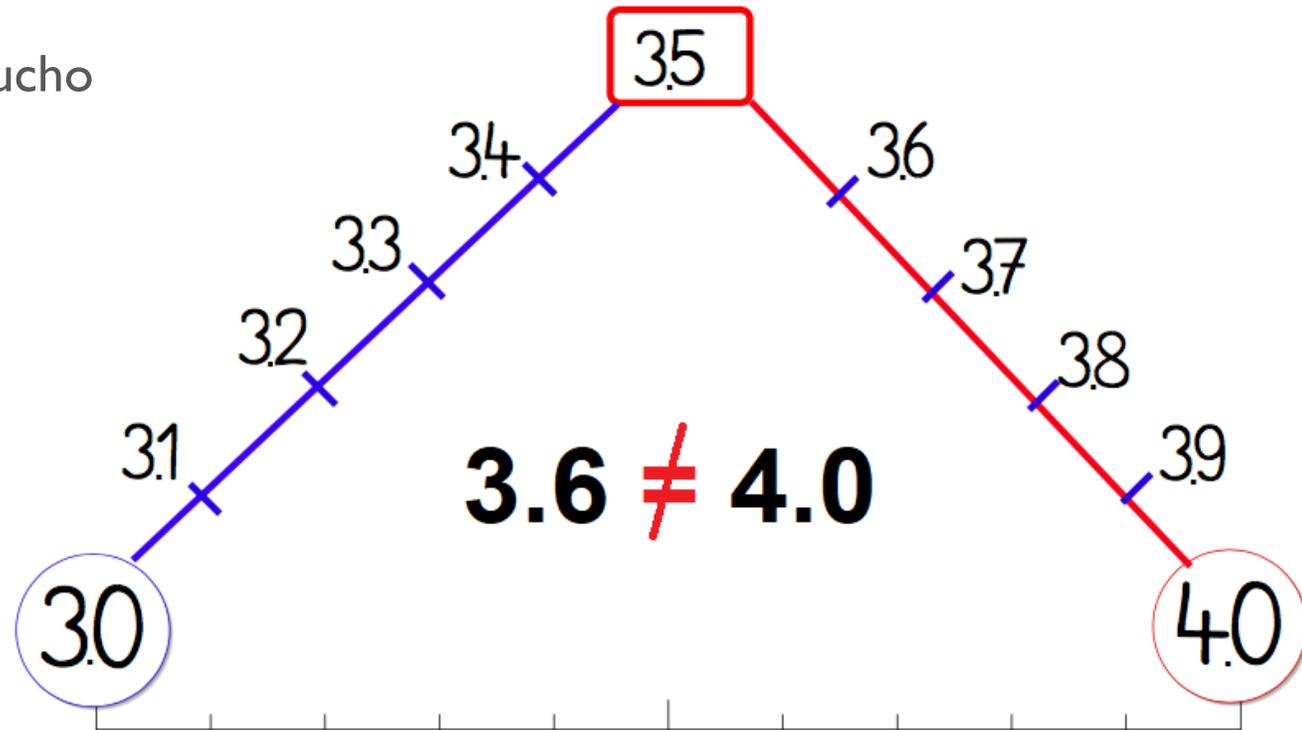
# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Variables escudo
- Demandas excesivas y algunas falsas
- Sentimiento de culpa



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Redondeo
- A la larga puede significar mucho



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Escalada
- Rivalidad intensa
- Competitividad



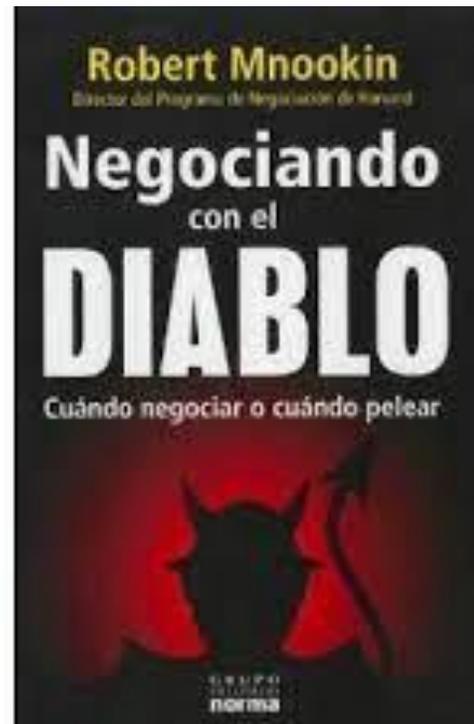
# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Devaluación reactiva
- Negarse a escuchar una propuesta por venir del otro



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Satanización



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Amenazar
- Enojo, ira
- “Me retiro”
- Crear duda
- Oídos sordos



# HERRAMIENTAS Y TRAMPAS PSICOLÓGICAS

- Consumar hechos
- Ataco primero y luego lo siento a negociar



# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN



# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- ETAPA I: Preparación
- ¿Debería en realidad negociar?
  - Sentimientos (disfrute)
  - Costo – Beneficio / BATNA
  - Riesgo
  - Resultado a obtenerse

# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- ETAPA I: Preparación
- ¿En que tipo de negociación voy a participar?
  - Solución de conflictos o cerrar un trato
  - Posiciones o Intereses → Estrategia
  - Intereses → Agrandar la torta y luego dividir

# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- **ETAPA I: Preparación**
- ¿Cómo debo analizar una negociación?
  - ¿Qué preguntas debo hacer? (¿Cuál es la meta?, ¿Qué es lo importante para mi y el otro?, ¿Cuáles son los precios?, etc.)
  - ¿Cuál es mi BATNA?
  - ¿Cómo uso un Árbol de Decisiones?

# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- **ETAPA I: Preparación**

- ¿Se trata de una negociación intercultural?

- Cultura superficial (estilos de negociación) y cultural subyacente (valores y creencias)
- Análisis de brechas
- Técnica de inversión de roles

# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- ETAPA I: Preparación
- ¿Cómo manejar los asuntos éticos?
  - Estándares éticos basados en la ley
    - Fraude: Falta manifestación sobre la que se confía
    - Deber fiduciario: Alto deber de confianza y lealtad (mandato)
    - Inescrupulosidad: Violación de principios de buena fe, lesión, vicios

# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- ETAPA I: Preparación

- Estándares éticos generales

- Organizacionales: Misión, visión, políticas, etc.
    - Mentor: Persona a quien respetas
    - Personales: Familia, Noticias, Regla de Oro.

# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- ETAPA I: Preparación
- ¿Debo usar un agente?
  - ¿Es mejor negociador que yo?
  - ¿Tiene más experiencia?
  - ¿Aspectos técnicos?
  - ¿Disponibilidad de tiempo?
  - ¿Relación con la otra parte?

# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- ETAPA 2: Negociación propiamente dicha
- Conoce a la otra parte desde el inicio
  - No converses de ti, sino del otro
  - Muchas preguntas
  - Escucha activa
  - Sentido común

# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- ETAPA 2: Negociación propiamente dicha
- Conoce tu poder (MAAN)
  - Revelar o reservar el MAAN
  - Hacer crecer el tuyo y disminuir el del otro
- Usar herramientas y evitar trampas

# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- **ETAPA 3: Cierre de tratos y creación de contratos**
- Uso de documentos preliminares
  - Precisar si son ¿vinculantes o no vinculantes? → Confianza
- Redacción de contratos
  - ¿Contraprestación? → Concesiones mutuas
  - ¿Escritos o verbales? → “La tinta más tenue vale más que la mejor memoria”.  
Proverbio chino
  - ¿Detallados o magros? → Relación
  - ¿Incluye todo los términos? → Regla de la prueba oral (Common law)

# ANÁLISIS DE LA NEGOCIACIÓN

- **ETAPA 4: Implementación y cumplimiento**
- Legitimidad
- Prevención de conflictos (penalidades, responsabilidades, indemnizaciones)
- Solución de conflictos (MASC's)
- Seguimiento → Re-negociación (relaciones a largo plazo, socios estratégicos)

# ÉTICA: LOS 10 MANDAMIENTOS

1. Siempre prioriza intereses antes que las posiciones
2. Construye tu poder antes de negociar y mira con cuidado el poder de la otra parte
3. Muévete adecuadamente en el espectro “competitivo – colaborativo”
4. Ten metas ambiciosas pero realistas para no deslegitimarte
5. Ten buen manejo de las concesiones de bajo costo

# ÉTICA: LOS 10 MANDAMIENTOS

6. Gestiona bien la información (escucha más de lo que hablas)
7. Se blando con la persona y duro con el problema (inteligencia emocional)
8. Maneja adecuadamente el tiempo
9. Planifica la negociación (genera tu previsibilidad)
10. Evaluar la negociación y capitaliza una enseñanza (diario del negociador)



# Gracias

María Fernanda Rivero

[dajp17@pge.gob.pe](mailto:dajp17@pge.gob.pe)

Cel: 957348017

