

Tema 4. Negociación

Agenda

Actividad	Duración
Bienvenida	5 min
Introducción	5 min
Explicación	40 min
Preguntas y respuestas	10 min
Receso	10 min
Dinámica 1. ¿Cuándo negociar?	15 min
Explicación	10 min
Ejemplo de aplicación	20 min
Preguntas y respuestas	10 min
Receso	10 min
Dinámica 2. Practica la argumentación	40 min
Cierre	5 min



La **negociación** tiene como objetivo conciliar las necesidades, las posturas y los intereses de todos los involucrados para construir una mejor toma de decisiones.

Al igual que la argumentación, se considera a menudo como un arte; sin embargo, por su naturaleza misma puede definirse de la siguiente manera:

“Proceso mediante el cual 2 o más personas llegan a un acuerdo y/o alcanzan objetivos (ambas partes están conformes o aceptan las condiciones) respecto a un asunto, problema, tema o discrepancia” (Tecnológico de Monterrey, 2023).

La idea de la negociación como un proceso implica que debe seguirse una serie de pasos. De acuerdo con el Centro Europeo de Postgrado (2023), el proceso es el siguiente:



La Universidad de Harvard desarrolló un programa de negociación por principios, sustentado en cuatro pilares, que Filipiak (2018) explica así:

1. Separa a las personas de los problemas o del objeto de la negociación

La percepción sobre tu contraparte no debe afectar el verdadero interés de la negociación.

Debes centrar tu atención en los intereses legítimos, no en la personalidad, el aspecto o las intenciones de tu contraparte.

2. Enfócate en tus intereses

Procura mantener tu atención en el propósito y los objetivos previamente definidos.

3. Considera los múltiples intereses

Pondera los intereses de tu contraparte para detectar posturas personales u objetivas que apoyen o resulten compatibles con tus propios intereses.

4. Utiliza metas objetivas (SMART)

El acuerdo se construye al definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con una meta específica de tiempo (SMART), o lo más cercano a ello.

Los propósitos subjetivos que atienden a caprichos o necesidades personales no propician un buen acuerdo tras la negociación.

Explicación

De acuerdo con el Instituto de Negociación y Comunicación Eficiente (2023), los siete elementos del método Harvard de negociación son:

Siete elementos del método Harvard

1. La relación

- Se refiere al impacto de las relaciones entre los involucrados en el proceso de negociación; por un lado, es necesario distinguir las posturas personales e incluso emotivas; y, por el otro, considerar los aspectos profesionales y objetivos.

2. La comunicación

- El 75% de la comunicación en un proceso de negociación ocurre de manera no verbal; por ello, debe atenderse no solo lo que se dice, sino también lo que no se dice.

3. Los intereses

- Está comprobado que, en las negociaciones más conflictivas, una de las partes solo atiende sus intereses y los defiende con rigor. Esto dificulta que el proceso sea objetivo y benéfico para todos los involucrados.

4. Las alternativas

- Las alternativas deben ser analizadas a la luz del beneficio mutuo y garantizar las mejores opciones para las partes involucradas.

5. Las opciones

- Analizando las alternativas, se ofrecen soluciones adicionales, de acuerdo con los intereses de ambas partes, para elegir las más convenientes.

6. Los criterios

- Es importante fundamentar las alternativas y las opciones en criterios medibles y según los objetivos SMART.

7. El compromiso

- Todos los compromisos derivados de la negociación deben constar por escrito, ser SMART y no presentar ambigüedades.



Escenarios donde no es posible negociar

1. No hay posibilidad de ganar, ya que tu contraparte tiene todos los elementos a su favor.
2. La capacidad está agotada, es decir, no hay manera de ceder más. Por ejemplo, en temas de precios o capacidades excedidas.
3. No hay interés de negociar. Por ejemplo, cuando el objeto a tratar no es atractivo para ninguna de las partes.
4. Las peticiones, las condiciones o el objeto de la negociación no son éticos.
5. No hay tiempo. Nunca te apresures a entrar en un proceso de negociación.
6. No hay confianza. Cuando desconoces a tu contraparte o sospechas situaciones ilícitas o poco éticas.
7. La probabilidad de mejorar tu posición sin negociar es alta. ¿Por qué ceder si puedes ganar sin negociar?
8. No estás preparado. La preparación es el primer paso para comenzar a negociar, así que si no estás listo no conviene hacerlo.

Expresa tus dudas



Receso

Toma un descanso de 10 minutos





¿Cuándo negociar?

Duración: 15 min

Instrucciones:

1. Lee los casos que se muestran a continuación.
2. Para cada uno de ellos, identifica si es conveniente negociar o no.
3. Fundamenta y comparte tus respuestas.



Casos:

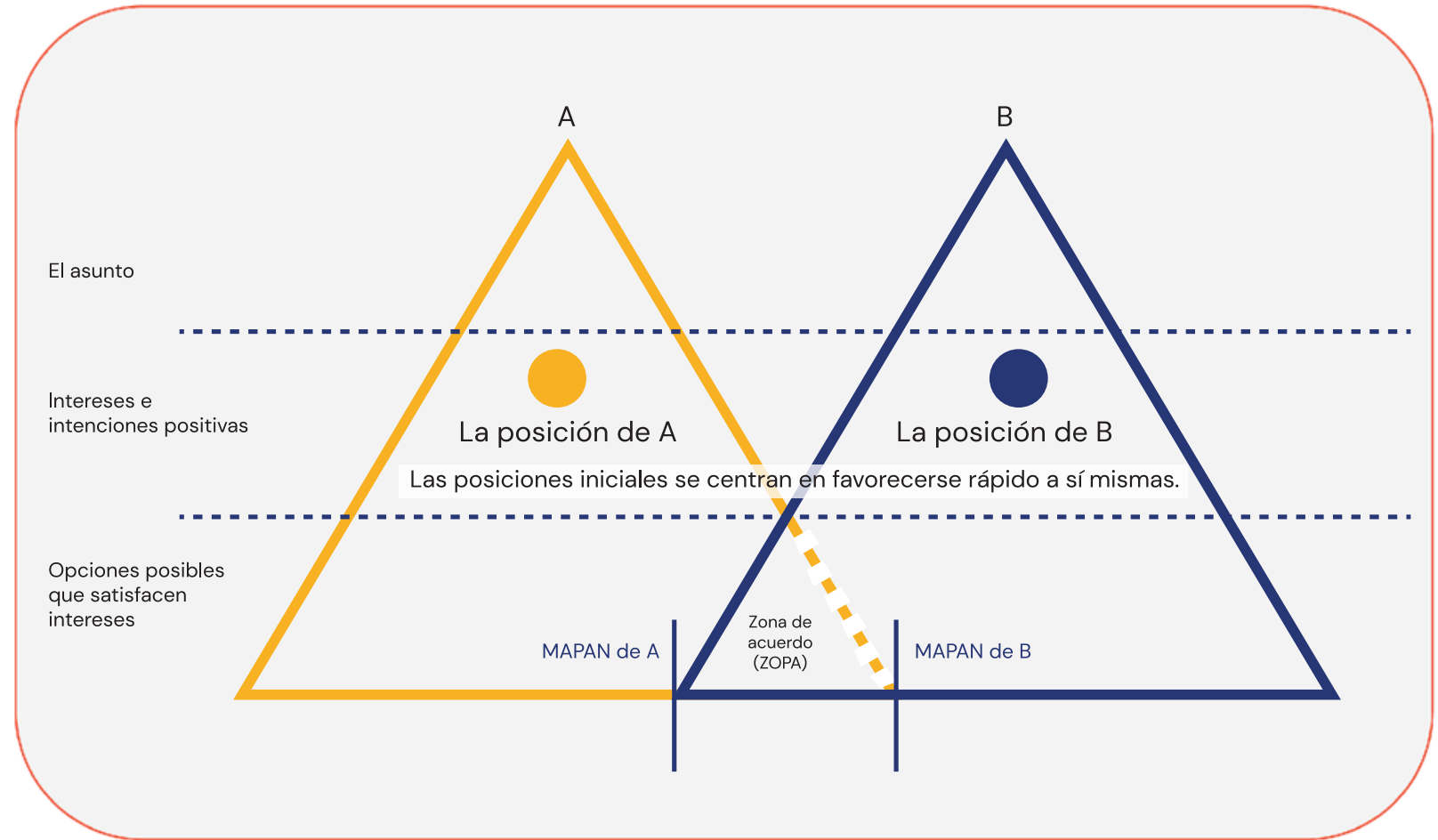
1. Tu jefe quiere negociar tu finiquito argumentando un mal desempeño de tu parte; sin embargo, fuiste premiado este mes como el empleado más valioso y rentable.
2. Tu cliente más importante quiere negociar descuentos del 60% en precios. Su argumento consiste en que te "ha comprado altos volúmenes de forma regular". En este momento, no cuentas con los datos suficientes para comprobarlo, pero él te pide tomar la decisión de inmediato.
3. Estás a punto de comprar un auto. El vendedor te ofrece un descuento de 30% en el enganche más servicios gratis durante los primeros cinco años. No obstante, te enteras de que otro concesionario iniciará una venta de modelos discontinuados con rebajas del 60% y servicios gratis por ocho años.
4. Existe una promoción en tu trabajo como jefe de compras. Tu sueldo aumentaría 50% y el horario se reduciría los viernes. Sin embargo, tienes que cubrir una zona donde los proveedores ofrecen mercancías de dudosa procedencia a precios por debajo del 50% de lo normal.

Explicación

El diagrama de negociación sobre intereses se compone de la siguiente manera, comenzando por la parte superior de los triángulos:

- El primer nivel representa los asuntos o temas a negociar de cada parte.
- El segundo nivel comprende las posiciones o posturas de cada parte, incluyendo sus intereses particulares.
- En el tercer nivel se colocan las opciones o alternativas de solución factibles propuestas por cada parte.
- En la intersección de ambos triángulos se ubican las Mejores Alternativas Posibles A la Negociación (MAPAN). Ambas alternativas delimitan una Zona de Opciones Posibles a la Negociación, conocida como ZOPA, en donde se encuentran las opciones para acordar un cierre que convenga a todos.

Diagrama de negociación sobre intereses



Explicación

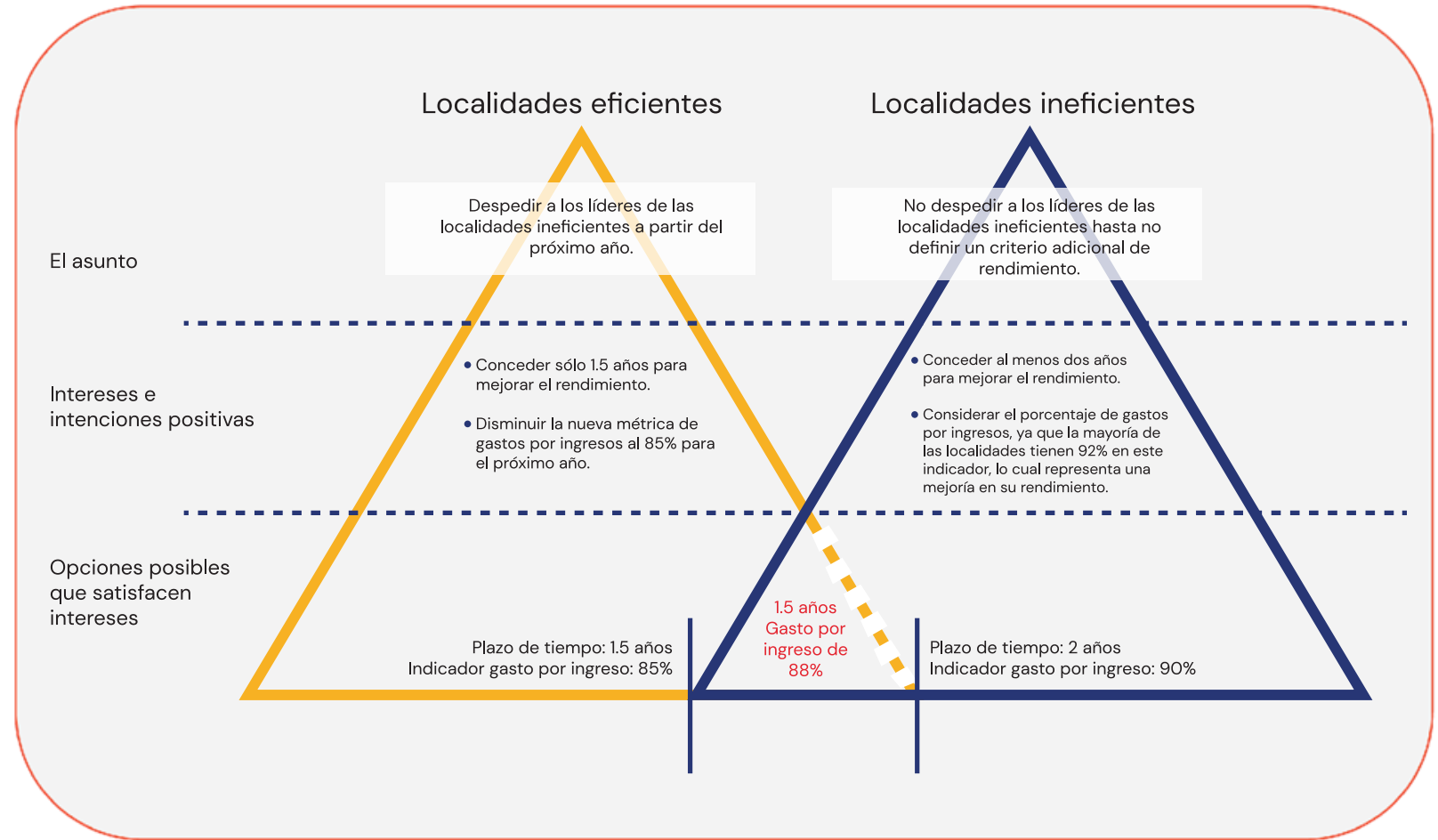
Se retoma el caso visto en el tema anterior, en el que se identificaron las localidades más eficientes y las menos eficientes.

El dueño de la empresa está considerando despedir a los líderes de las localidades menos eficientes, es decir, aquellas que no alcanzaron mínimo \$100,000 al restar el gasto al ingreso.

Los líderes de las localidades eficientes están de acuerdo, pero los de las localidades ineficientes solicitan ciertas condiciones para tomar la decisión.

Dichas condiciones son las que se muestran en la parte derecha del diagrama de negociación colaborativa.

Ejemplo de negociación



Explicación

Las localidades con menor eficiencia buscaron un interés común y objetivo para defender su postura ante las más eficientes.

No solo lograron subsistir durante un año y medio más, sino que también mejoraron sustancialmente su eficiencia al considerar un nuevo indicador (**porcentaje de gastos vs. ingresos**) que vuelve más productiva la relación entre ingresos y gastos.

Ejemplo de negociación



#	Localidad	Ingreso	Gasto	Eficiencia	Porcentaje de gastos vs. ingresos
1	CDMX	\$ 4,928,220.00	\$ 4,535,220.00	\$ 393,000.00	92.0%
2	Chihuahua	\$1,567,500.00	\$1,442,500.00	\$125,000.00	92.0%
3	Estado de México	\$589,380.00	\$542,380.00	\$68,000.00	92.0%
4	Jalisco	\$852,720.00	\$784,720.00	\$47,000.00	92.0%
5	Nuevo León	\$382,470.00	\$467,370.00	\$24,000.00	92.0%
6	Sonora	\$300,960.00	\$276,960.00	\$84,900.00	122.2%
Totales		\$8,621,250.00	\$8,049,150.00	\$572,100.00	93%

Expresa tus dudas



Receso

Toma un descanso de 10 minutos





Caso: negociación de contratos entre BIMBO y el proveedor de ingredientes clave

Duración: 40 min

Instrucciones:

1. Formen dos grupos.
2. Lean el caso que se muestra a continuación.
3. Una mitad de los integrantes del grupo representará a BIMBO; la otra, al proveedor de ingredientes clave.
4. Apliquen los principios del método Harvard de negociación para llegar a un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambas partes.
5. Fundamenten y compartan sus respuestas.

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.



Caso

Uno de los productos más exitosos de BIMBO es un tipo particular de pan que depende, en gran medida, de un ingrediente específico que solo puede ser proporcionado por un proveedor especializado. El proveedor ha notificado a BIMBO que, debido a cambios en los costos de producción y fluctuaciones en la demanda del mercado, necesita renegociar los términos del contrato de suministro.

Intereses y necesidades

BIMBO: quiere asegurarse un suministro estable y confiable del ingrediente para mantener la producción ininterrumpida de su exitoso pan; también busca mantener los costos lo más bajos posible para mantener su margen de beneficio.

Proveedor: busca ajustar los precios para reflejar los cambios en el mercado y garantizar su rentabilidad; también desea establecer compromisos de suministro a largo plazo para asegurar una demanda constante y predecible.

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

Comparte la solución





- **La negociación implica establecer una estrategia** para lograr objetivos y obtener beneficios.
- **Todo proceso de negociación requiere de análisis, síntesis y argumentación** para soportar la estrategia y lograr los objetivos planteados.
- Sin las habilidades de **análisis, síntesis y argumentación** es muy probable que la negociación no logre sus objetivos, ya que **son parte integral de la preparación, la discusión y las propuestas.**

Asegúrate de:

- Comprender la relación entre la argumentación y la negociación para utilizarlas en la solución de problemas del ámbito laboral.
- Discernir las etapas por las que pasa cualquier proceso de negociación para llegar a acuerdos que satisfagan a las partes involucradas.
- Entender los principios de la negociación del método Harvard para mejorar las negociaciones que se presenten en el ámbito corporativo.

Referencias

- Tecnológico de Monterrey (2023). *Técnicas de negociación*. Recuperado de https://sitioseel.tec.mx/recursos_abiertos/cursos/mk395_2018/curso/web/tema1.html#:~:text=La%20negociaci%C3%B3n%20es%20un%20proceso,sus%20necesidades%20y%20deseos%20individuales.
- Instituto de Negociación y Comunicación Eficiente. (2023). *Método Harvard*. Recuperado de <https://cursodenegociacion.es/metodo-harvard/>
- Centro Europeo de Postgrado. (2023). *¿Por qué etapas pasa la negociación?* Recuperado de <https://www.ceupe.cl/blog/por-que-etapas-pasa-la-negociacion.html#:~:text=%FO%9F%A4%9D,-Natalia&text=El%20proceso%20de%20negociaci%C3%B3n%20puede,el%20cierre%20y%20el%20acuerdo>
- Filipiak, Y. (2018, 11 de octubre). *El método Harvard de negociación* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=z9GpFXDcbW8>