



Tema 3. Negociación: estrategia y planificación

Introducción



En una negociación relacionada con las vacaciones familiares nos encontramos con que la madre desea ir a un crucero por el Caribe en el que hay muchas actividades recreativas, espectáculos nocturnos, casino y, además, la posibilidad de conocer los lugares del recorrido. Serían unas vacaciones divertidas y muy ajetreadas, pero ella piensa que así es como merece pasar sus vacaciones.

El padre está harto y cansado de tanta gente que ve en la oficina, por lo que él desea pasar sus vacaciones en un hotel con

todo incluido para no tener que salir a restaurantes y poder disfrutar de la playa, la palapa, y leer ese libro que tantas ganas tiene de terminar. Serían unas vacaciones tranquilas, relajantes y sin prisas.

El único hijo desea utilizar sus vacaciones para ganar dinero para comprarse una bicicleta; piensa que ésta es la mejor forma de utilizar este tiempo fuera de la escuela.

Todos tienen claro que desean pasar las vacaciones juntos; no es una opción que cada quién se vaya y haga lo que desee por su cuenta; ¿cómo llegar a una solución?, ¿cuál sería el acuerdo más inteligente para este dilema?, ¿qué estrategias y tácticas utilizarán los involucrados en esta situación de negociación?

En este tema revisaremos la forma en que se lleva a cabo el flujo de negociación a partir de las metas y la planificación de las estrategias.



Subtema 1. ¿Cómo fijar metas y aplicar estrategias?

Como en todo proceso administrativo y humano, en primer lugar es importante determinar hacia dónde nos dirigimos y luego definir el curso de acción para llegar a dicho estado o lugar. Las metas relacionadas con el proceso de negociación no son una excepción; con base en ellas se define todo el proceso que, para ser eficaz, requiere considerar los **distintos tipos de metas** propuestos con Lewicki, et al. (2012):



- a) Metas sustantivas: resultados específicos como dinero.
- b) Metas intangibles: ganar, vencer a la otra parte.
- c) Metas de procedimiento: definir los planes o participación personal en el proceso.

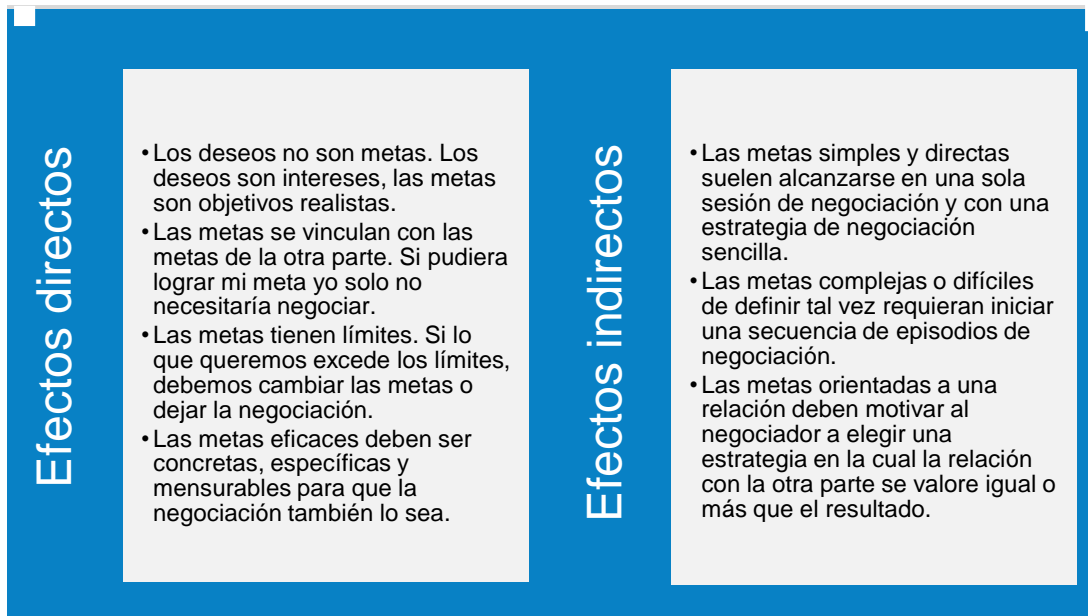
La fijación de metas es la actividad que garantiza el éxito en cualquier situación de la vida, revisa los siguientes ejemplos de cada una de las metas:

- **Metas sustantivas:** por ejemplo, terminar una carrera profesional implica el resultado específico de recibir un título universitario.
- **Meta intangible:** por ejemplo, una olimpiada de matemáticas en la que se busca que el colegio A le gane al colegio B.
- **Meta de procedimiento:** por ejemplo, cuando las partes están negociando y se ponen como meta preliminar revisar todas las necesidades conjuntas en un período de tiempo determinado.

Tipos de metas. Ejemplo del autor.



Las metas tienen **efectos directos e indirectos** en la elección de la estrategia, te los presentamos en la siguiente figura:



Efectos de las metas en las estrategias. Adaptado de Lewicki, et al. (2012).

Es importante diferenciar entre la estrategia y la táctica; la primera proporciona un espacio estable y dirección para la segunda. Por ejemplo si tenemos una estrategia integradora y de resolución de problemas, una táctica puede ser proponer opciones que representen ganancias para ambas partes.

La **estrategia en la negociación** es “el plan general para lograr las metas propias en una negociación y la secuencia de acciones que conducirán a su obtención”. (Lewicki, et al., 2012).

Son dos, los **tipos de estrategia que se pueden utilizar en la negociación**:

1. De no participación (prevención).
2. De participación (competencia, colaboración y conciliación).

Estos tipos se basan en el modelo de intereses dobles, que ya utilizamos, para explicar la administración de conflictos. Recuerda que tienen que ver con el interés que tengan las partes de la negociación, en este caso sería el interés en los resultados significativos en la negociación y el interés en la relación con la otra parte.



¿Es importante el resultado de la relación?	¿Es importante un resultado significativo?	
	Sí	No
Sí	Colaboración o integradora (estrategia de participación)	Conciliación (estrategia de participación)
No	Competencia o distributiva (estrategia de participación)	Prevención (estrategia de no participación)

Modelo de intereses dobles. Adaptado de Lewicki, et al. (2012).

La **estrategia de no participación** es válida cuando el problema se puede resolver sin negociar; cuando no vale la pena la inversión de tiempo o cuando se tienen muchas opciones disponibles y se tiene mucho poder. Por el lado de las estrategias de participación, es más amplia la gama de acciones.

En esta tabla te presentamos un resumen de las 3 **estrategias de participación**: integradoras, distributivas y conciliadoras que se pueden utilizar en relación con aspectos importantes de la negociación:

Aspecto	Distributiva	Integradora	Conciliadora
Estructura de retribución	Cantidad fija de recursos a dividir.	Cantidad variable de recursos a dividir.	Cantidad fija de recursos a dividir.
Búsqueda de una meta	La búsqueda de las metas propias se da.	La búsqueda se realiza junto con la otra parte.	Las metas propias se subordinan a favor de las de los demás.
Relaciones	Corto plazo, las partes no esperan negociar en el futuro.	De largo plazo, las partes esperan negociar en el futuro.	Corto plazo: dejar ganar al otro. Largo plazo: dejar ganar al otro para alentar una reciprocidad en el futuro.
Motivación principal	Maximizar el resultado propio.	Maximizar el resultado conjunto.	Maximizar el resultado de los demás o permitirle



			ganar para mejorar la relación.
Confianza y apertura	Secrecía y actitud defensiva. Alta confianza en uno mismo, poca en los demás.	Confianza y apertura; escucha activa y exploración conjunta de opciones.	Una parte se muestra relativamente abierta y expone su vulnerabilidad a la otra.
Conocimiento de las necesidades	Las partes conocen sus propias necesidades pero las esconden o disfrazan. Ninguna parte permite a la otra conocer sus necesidades reales.	Las partes conocen y comunican necesidades reales y buscan responder a las necesidades de la otra parte.	Una parte, en exceso, a las necesidades de las demás y reprime las propias.
Predictibilidad	Las partes usan lo impredecible y la sorpresa para confundir a la otra.	Las partes son predecibles y flexibles cuando resulta adecuado y no intentan sorprender.	Las acciones de una parte son totalmente predecibles; siempre atiende a la otra.
Agresividad	Las partes utilizan engaños para mantener ventaja.	Las partes comparten información con honestidad, se tratan con comprensión y respeto.	Una parte renuncia a su propia posición para apaciguar a la otra.
Actitud clave	Yo gano, tú pierdes.	¿Cuál es la mejor manera de abordar las necesidades de todas las partes?	Tú ganas, yo pierdo.

Características de las estrategias de negociación. Adaptado de Lewicki, et al. (2012).



Revisa este ejemplo de cómo se pueden aplicar las estrategias considerando como aspecto principal la motivación:

Estrategia	Aspecto	Ejemplo
Distributiva	Maximizar el resultado propio.	En una adquisición hostil, la empresa que ha comprado las acciones de forma secreta, obtiene un gran poder para negociar de acuerdo con sus necesidades particulares sin importar los intereses de la empresa adquirida.
Integradora	Maximizar el resultado conjunto.	En una fusión de empresas se busca maximizar las ganancias de ambas.
Conciliadora	Maximizar el resultado de los demás o permitirle ganar para mejorar la relación.	En una alianza de empresas, ya que una de ellas tiene una gran necesidad de entrar a un mercado, por lo que negocia de forma conciliadora y acepta los términos de la empresa más poderosa con la esperanza de que en un futuro tenga una mejor posición.

Estrategias de negociación. Ejemplo del autor.

Subtema 2. ¿Cómo se da el proceso de negociación?

La negociación es un proceso que se da en fases, que son importantes conocerlas, para desarrollar sistemáticamente el proceso de negociación; en la siguiente figura se representa:





Fases de una negociación. Adaptado de Lewicki, et al. (2012).

Este modelo representa la forma en que se deben realizar las negociaciones; puede cambiar dependiendo de la cultura nacional de los negociadores; por ejemplo los norteamericanos se saltan las fases y empiezan por la fase de ofrecimiento a diferencia de los latinos que primero desarrollan la relación.



Ahora revisa con atención este ejemplo para que identifiques cómo se aplicaron las fases de la negociación:

Una empresa que se dedica a comercializar quesos regionales gourmet cuenta con proveedores de varias partes del país y tiene capacidad de entrega en todo el país. Desea introducir sus productos en una tienda que se especializa en la venta de vinos y productos gourmet.

Fase	Acciones
Preparación	La meta es introducir los 5 quesos más importantes en todas las sucursales de la vinatería. Acordar con ellos una distribución directa a cada sucursal sin importar el lugar en que se encuentre.
Desarrollo de la relación	La vinatera tiene sucursales en lugares accesibles a nosotros por lo que tenemos la capacidad de distribuir de forma eficiente. Nuestros productos son compatibles y pueden satisfacer al mercado de la vinatera.
Recopilación de información	La información es que la vinatera tiene problemas de desabasto de quesos gourmet pues sus proveedores han fallado en la distribución. Por otro lado, el mercado está solicitando quesos regionales y nosotros contamos con ellos; esto nos da información para armar una propuesta.
Utilización de información	La propuesta se elabora y se incluye el catálogo de productos, los precios (competitivos), formatos y tiempos de entrega, formas de pago, etc.
Ofrecimiento	La reunión se realiza y la vinatera hace saber cuáles son sus necesidades y empezaremos la negociación.
Cerrar el acuerdo	El acuerdo se cierra cuando hemos podido colocar tres de nuestros productos principales.
Instrumenta el acuerdo	La fase plantea determinar quiénes serán los contactos que llevarán a cabo los acuerdos.



Subtema 3. ¿Cómo se planifica la negociación?



La negociación exitosa depende de que se logre realizar, antes del inicio de la misma, una planeación eficaz. El proceso de planeación de una negociación está formado por 10 pasos, su desarrollo se puede facilitar a través de ciertas preguntas que pueden servir como una guía y que se presentan en la segunda columna de la figura siguiente:

Paso del proceso	Información relevante y preguntas guía
1. Definición de los problemas	La cantidad de problemas puede determinar si la estrategia será distributiva o integradora. Un problema o pocos tendrán como resultado una estrategia distributiva. ¿Cuáles son los problemas en la negociación futura?
2. Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de negociación	La lista de los problemas lleva a cabo la priorización de los mismos: definir los problemas más y menos importantes y si están relacionados o separados. ¿Qué problemas tenemos que cubrir?, ¿qué problemas se relacionan con otros problemas?
3. Definición de los intereses	La posición está determinada por la oferta inicial. Los intereses son por qué lo quiere. Por ejemplo: la oferta inicial puede ser \$500,000 por un departamento y el interés puede ser pagar un precio justo por la ubicación y metros de construcción. ¿Cuáles son mis intereses?
4. Definición de los puntos de resistencia	Si eres un vendedor, tu punto de resistencia es la cantidad mínima por la que vendes un artículo. Si eres un comprador, es la cantidad máxima por la que compras un artículo. ¿Cuál es mi punto de resistencia?, ¿cuál es mi punto de escape?
5. Determinación de opciones. MAPAN	El poder de negociación será mayor cuanto mejor sean las opciones adicionales para hacer negociación. ¿Cuál es mi opción?



6. Establecimiento de los objetivos propios (metas) y las posturas iniciales (dónde comenzar)	El objetivo es el resultado con el que estarías cómodo (punto objetivo), a través de objetivos específicos, difíciles pero viables y verificables. Al definir los objetivos y las aperturas, ¿dónde comienzo?, ¿dónde es mi meta?
7. Valoración de los participantes y el contexto social donde ocurrirá la negociación	La negociación requiere determinar quiénes estarán en la mesa y si son jefes o personas con autoridad para tomar decisiones o evaluar propuestas; también si habrá observadores, además de considerar las reglas sociales, costumbres empresariales que rigen en su caso. ¿Quiénes son mis poderdantes y qué quieren que haga?
8. Análisis de la otra parte	Los problemas, referencias, prioridades, intereses, opciones y restricciones de la otra parte. ¿Quiénes son los negociadores que enfrento y qué quieren?
9. Planificación de la presentación y la defensa del problema	El caso con claridad y ofrecer hechos y argumentos que proporcionen amplio soporte o poder refutar los argumentos de la otra parte con argumentos de peso. ¿Cuál estrategia general debo elegir?, ¿qué hechos apoyan mi punto de vista?, ¿qué justifica o valida esta información como cierta?, ¿cómo puedo desarrollar y presentar los hechos para que sean más convincentes?
10. Definición del protocolo	La agenda: dónde y cuándo ocurrirá la negociación, quién estará ahí, y demás. ¿Qué necesidades de protocolo debo cumplir al realizar la negociación?

La planificación eficaz de la negociación garantiza, según los estudiosos del tema, un 60% de las posibilidades de éxito. Con base en nuestra visión de los resultados y las estrategias que definamos tendremos la posibilidad de satisfacer nuestras necesidades e intereses.

Identifica la aplicación de los pasos de la planeación en el siguiente ejemplo:

Mi empresa, que se dedica a impartir cursos de capacitación, está negociando el tipo y cantidad de cursos que está por contratar con ellos una empresa:	
1. Definición de los problemas	¿Cuál será la profundidad de los cursos?, ¿cuántas horas se espera cubrir?
2. Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de negociación	¿Cuál será el grado de especialización de los cursos?, ¿serán presenciales o en línea?, ¿quién correrá con los gastos de la ejecución y viáticos en caso de ser presenciales?



<p>3. Definición de los intereses</p>	<p>Me interesa colocar cinco cursos magistrales que serán impartidos en etapas durante seis meses de forma presencial.</p>
<p>4. Definición de los puntos de resistencia</p>	<p>Mi punto de resistencia es ofrecer tres cursos magistrales.</p>
<p>5. Determinación de opciones. MAPAN</p>	<p>Cuento con dos empresas más que están interesadas en mis cursos.</p>
<p>6. Establecimiento de los objetivos propios (metas) y las posturas iniciales (dónde comenzar)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impartir cinco cursos magistrales en etapas por seis meses. 2. Modalidad presencial. 3. Compartir los gastos de las presentaciones en espacio y viáticos. 4. Otorgar certificación sólo a los participantes que cumplan con los requerimientos del curso.
<p>7. Valoración de los participantes y el contexto social donde ocurrirá la negociación</p>	<p>En la reunión de negociación se encontrará el gerente de recursos humanos y los coordinadores de cada área de la empresa. Ellos tienen poder de decisión pues manejan un presupuesto propio para capacitación.</p>
<p>8. Análisis de la otra parte</p>	<p>La empresa cuenta con personal en regiones apartadas del país a las que sería difícil y/o costoso llegar para la impartición de los cursos. Tendremos que llegar a un acuerdo en los costos para llegar a esos lugares.</p> <p>Existe personal que no tienen formación universitaria lo que podría dificultar algunas de las actividades de los cursos; será necesario hacer los ajustes necesarios.</p>
<p>9. Planificación de la presentación y la defensa del problema</p>	<p>Nuestra propuesta ya está desarrollada. Se ofrecerán cinco cursos, presenciales en tres etapas cada uno. Los participantes desarrollarán actividades entre etapas.</p> <p>Se entregará certificación a quienes lo terminen satisfactoriamente. Se negociarán los gastos de viáticos y presentación al 50%, etc.</p>
<p>10. Definición del protocolo</p>	<p>La negociación se llevará a cabo en el corporativo de la empresa. Se ha desarrollado agenda con la que ya cuentan. Participarán el director general de nuestra empresa, y su director de cursos especializados, así como una asistente que llevará la minuta; de parte de la empresa participarán el gerente de recursos humanos y coordinadores de área y asistente....</p>



Proceso de planeación. Ejemplo del autor.

¡Quiero más!

Para conocer sobre el proceso de negociación te invitamos a leer el siguiente artículo: ChangingMinds.org (S.F.) **Controlling the process**. ChangingMinds.org.

http://changingminds.org/disciplines/negotiation/articles/controlling_process.htm

Para conocer sobre el proceso de negociación te invitamos a leer el siguiente artículo: Gestión (2014). Principios y proceso para ser un gran negociador. Gestión.

<http://gestion.pe/empleo-management/principios-y-proceso-gran-negociador-2096426>

Mi Reflexión

Como muchas cosas en la vida, la preparación y planeación efectivas son el secreto del éxito de toda negociación ¿has llevado a cabo este proceso y te has preparado antes de una negociación importante?, ¿piensas que vale la pena el tiempo y esfuerzo utilizados en la preparación de una negociación?, ¿qué beneficios crees que te provee la planeación de la negociación?

Bibliografía

Lewicki, R. J., Saunders, D.M. y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación* (5ta. ed.). México: Mc Graw Hill.

Rowe, M. (2001). *15.667 Negotiation and Conflict Management, Spring 2001*. MIT OpenCourseWare: Massachusetts Institute of Technology. Recuperado de: <http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-667-negotiation-and-conflict-management-spring-2001>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.