

# **NEGOCIACIÓN: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN**

**AUTORA: CAROLINA GONZÁLEZ CASTILLO**



**San Marcos**

# ÍNDICE

Negociación: estrategia y planificación.....	3
Meta: guía que estimula una estrategia de negociación .....	5
Efectos directos de las metas .....	5
Efectos indirectos de las metas .....	6
Comparación de los métodos unilaterales y bilaterales en una negociación .....	8
Modelo de interés .....	8
Bibliografía .....	11

# Negociación: estrategia y planificación



¿Hasta qué punto influyen los factores políticos, económicos, sociales y culturales en el éxito de una negociación?

A lo largo de la historia, el ser humano se ha transformado para buscar su bienestar, ampliar sus conocimientos y solucionar sus problemas. Así, ha llegado a muchos lugares del mundo visualizando oportunidades de negocios y evaluando el criterio de objetividad de sus conocimientos frente a una negociación.

La negociación es la clave para tener éxito en la vida. Una empresa no puede sobrevivir sin contactos beneficiosos para ella. El **éxito** de las estrategias de negocio depende de los contratos hechos por proveedores y clientes, por lo tanto, la **habilidad** para negociar y llevar a cabo contratos exitosos es vital en cualquier empresa.

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro anhelado, teniendo en cuenta los elementos externos e internos que pueden influir en el logro de los objetivos. Adicionalmente, define las metas por alcanzar puntualizando una estrategia para lograrlas. Procura alcanzar los objetivos haciendo planes de acción en un tiempo determinado.

La estrategia es el conjunto de procedimientos orientados a la obtención de objetivos de carácter intencional. Por su parte, la planificación agrupa los esfuerzos que se realizan para cumplir con las metas diseñadas. El presente eje tiene como objetivo analizar lo que los negociadores deben realizar antes de iniciar una negociación y los **propósitos**, la estrategia y la planificación, que son etapas importantes para lograr el éxito, validando si los factores políticos, económicos y culturales pueden afectar la negociación.



#### Éxito

Resultado satisfactorio de un proceso.

#### Habilidad

Destreza o facilidad para realizar tareas o actividades

#### Propósitos

Plan o ánimo por el cual se realizan o se dejan de realizar actividades.



## Lectura recomendada

*Claves para emprendedores*

*María Orellanes y Amanda Rodríguez*

## Meta: guía que estimula una estrategia de negociación

La estrategia de negociación comprende un conjunto de **procesos** en los cuales se encuentran los objetivos, métodos, acciones e instrumentos a desarrollar. En un primer momento, se elabora la estrategia de negocios, en la cual se deben determinar las metas a alcanzar. Estas metas se dividen en:



### Meta

Fin u objetivo de un acuerdo.

### Procesos

Conjunto de tareas relacionadas lógicamente para desarrollar una negociación.

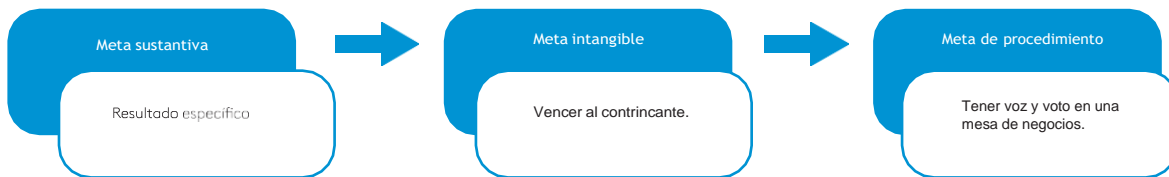


Figura 1.  
Fuente: propia

Los negociadores tienen que lograr una preparación detallada de las metas, determinar sus prioridades y evaluar las soluciones posibles entre las múltiples metas, encontrando el foco al que se debe llegar.

### Efectos directos de las metas

1. Los deseos no son metas: el deseo es el anhelo de satisfacer un gusto. Es la consecuencia final de una emoción relacionada con los intereses que motivan una meta, pero no son metas. La meta es un objetivo específico y enfocado que se busca alcanzar de manera realista.
2. Las metas suelen relacionarse con las metas de la otra parte: las metas de ambas partes definen un problema y suelen ser el origen del conflicto. Por ejemplo, mi meta es adquirir algo que el otro posee a un precio justo, pero este me lo ofrece con un valor elevado. El problema es el precio que pagaré. Si pudiera lograr la meta solo, sin la otra parte, no necesitaría negociar.

3. Hay límites para las metas: las metas deben ser asequibles. Si la otra parte está dispuesta a ceder o cambia sus metas, estas pueden ser beneficiosas para ambas partes, debido a que las metas de la otra parte me pueden favorecer.
4. Las metas eficaces se deben concretar: cuando las metas son menos concretas e incontables es más difícil comunicar a la otra parte lo que se quiere y comprender lo que esta quiere. Por esto, las metas deben ser claras y puntuales.

Las metas también pueden ser intangibles o de procedimiento. La meta que se escoja depende del criterio, los objetivos y las responsabilidades. Las soluciones intermedias serán necesarias y pueden nublar la perspectiva mientras se negocia, de modo que hay que recordar el objetivo de la negociación.

### Efectos indirectos de las metas

Las metas sencillas con estrategias suelen lograrse en una sola reunión. Como resultado, se limitan las metas a corto plazo, cuando pueden ser a largo plazo. Este fenómeno de corto plazo es importante al elegir una estrategia y al desarrollar y determinar las metas, dado que se puede ignorar la relación de presente y futuro con la otra parte en favor del interés por alcanzar solo el resultado propio.



#### Lectura recomendada

En este punto, te invitamos a realizar actividad interactiva Pareo.



Otras metas de negociación son las confusas o difíciles de definir, las cuales requieren de episodios de negociación. En estos casos, el avance es gradual y puede depender de establecer una relación firme con la otra parte. Estas metas se orientan a una relación donde deben motivar al negociador a elegir una estrategia en la cual la relación con la otra parte se valore igual que el resultado. Por tanto, las metas tienden a apoyar la elección de una estrategia de colaboración o integradora.



Figura 2.  
Fuente: shutterstock\_574544962

## Estrategias para alcanzar las metas propias

Las estrategias en la negociación incluyen procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el acuerdo satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Teniendo claras las metas, los negociadores seleccionan y desarrollan una estrategia, definida con un esquema que integra los objetivos para alcanzar las metas.

Al comparar las estrategias y técnicas en una negociación, encontramos que las técnicas están dentro de las estrategias. Así, se estructuran, dirigen e impulsan por consideraciones estratégicas. Las técnicas son movimientos que se desarrollan por el aprendizaje y la experiencia. Además, son a corto plazo y aportan estabilidad, unidad y dirección a las conductas tácticas, estas, a su vez, son las acciones que se realizan antes, durante y después de la negociación. Cabe señalar que las estrategias, con ayuda de las técnicas adecuadas, sirven para describir intereses, plantear preguntas abiertas, escuchar y entender los intereses de los demás y formular opciones para obtener una ganancia mutua.

## Comparación de los métodos unilaterales y bilaterales en una negociación

La búsqueda unilateral de estrategias en una negociación hace que se pase por alto, con intención, cualquier información de la otra parte. La elección unilateral se efectúa sin la participación del otro, por esta razón, estas estrategias unilaterales pueden ser problemáticas. En un acuerdo, es importante que las dos partes estén cómodas. Asimismo, toda la información que se suministre debe ser útil e incorporarse en la selección de una estrategia de negociación.

### Modelo de interés

Este modelo propone que las personas en conflicto tienen dos niveles de intereses relacionados: un nivel de interés por sus propios resultados y otro por los resultados de la otra persona. Savage, Blair y Sorenson proponen un modelo similar para elegir una estrategia de negociación. Según este modelo, la elección unilateral de una estrategia por parte de un negociador se refleja en las respuestas a dos preguntas sencillas: ¿cuánto interés tiene la otra parte por lograr los resultados principales en juego en esta negociación?, ¿cuánto interés tiene el negociador por la calidad presente y futura de la relación con la otra parte? Las respuestas a estas preguntas producen la mezcla de estrategias alternas, como se puede ver en la figura.

		¿Es importante un resultado significativo?	
		Sí	No
¿Es importante un resultado de la relación?	Sí	Colaboración	Conciliación
	No	Competencia	Prevención

Figura 3. Modelo de intereses dobles  
Fuente: Lewicki, Saunders y Barry (2011)



- Estrategias de situación alterna: lo significativo de este modelo radica en que obliga al negociador a determinar la importancia de las dos dimensiones en el acuerdo deseado. Las respuestas a estas preguntas proponen cuatro tipos de estrategias para el acuerdo: **competencia**, **colaboración**, **conciliación** y **prevención**. Un interés intenso en lograr resultados propios, ganar la negociación y valorar poco o nada la relación con el otro plantea una estrategia **competitiva**. En cambio, un interés intenso por lograr metas comunes, establecer y conservar una buena relación con la otra parte y salir las dos partes triunfadoras plantea una estrategia colaborativa o integradora.
- Estrategias de no preparación: tienen como propósito la prevención, debido a que algunos negociadores optan por no negociar por diferentes razones: no se cubren las necesidades propias, no vale la pena dedicar tiempo ni esfuerzo a una negociación o la convivencia entre las partes no funciona.
- Un negociador con buenas iniciativas y gran dominio no necesita la negociación para conseguir un resultado satisfactorio. En cambio, tener iniciativas débiles pone al negociador en desventaja. Cuando comienzan las negociaciones, la presión del proceso puede inducir un resultado deficiente, en el cual el negociador puede sentirse obligado a aceptar, debido a que la opción es muy pobre y puede obtener el resultado deseado a un elevado costo.
- Estrategias de participación activa: casi todas las estrategias de negociación reflejan metas, intenciones y restricciones que dificultan seguir una estrategia “pura”, en la cual las partes estén dispuestas a colaborar entre sí.
- La estrategia de conciliación hace referencia a que el negociador da más importancia a la relación con el otro que al resultado final sin poner en peligro el acuerdo. Esta estrategia es necesaria cuando el negociador espera que la relación crezca más allá de un solo contrato. Si “tú ganas y yo pierdo” en esta oportunidad, en futuras negociaciones se equilibrarán los resultados.



#### Competencia

Disputa entre las partes con un mismo objetivo. Son las capacidades con diferentes conocimientos y habilidades que se desarrollan para comprender y transformar los negocios.

#### Colaboración

Trabajo colectivo.

#### Conciliación

Mecanismo de solución de conflictos. Dos o más personas gestionan la solución de sus diferencias y llegan a un acuerdo beneficioso para todas.

#### Prevención

Medida que toman las partes de manera anticipada para evitar que ocurra una acción negativa.

#### Competitiva

Capacidad de generar la mayor satisfacción a los clientes otorgando un valor adicional.

La estrategia distributiva suele crear esquemas de “nosotros-ellos” o de “superioridad-inferioridad”, los cuales empobrecen las opiniones con las contribuciones y los esfuerzos de la otra parte. Asimismo, distorsionan las percepciones de los valores, necesidades y posiciones de la otra parte.

La estrategia integradora busca maximizar el resultado entre las partes, logrando esfuerzos entre ambas para encontrar la mejor solución a los inconvenientes que se presenten empleando la lógica y la creatividad. El éxito radica en la actitud hacia las necesidades de la otra parte.



## Instrucción

---

Te invitamos a revisar el video animado de aprendizaje Caso simulado.

<https://vimeo.com/246790248>

# BIBLIOGRAFÍA

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2011). *Fundamentos de negociación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Palacios, J. (2008). *Técnicas avanzadas de negociación*. La Coruña, España: Netbiblo.



[www.usanmarcos.ac.cr](http://www.usanmarcos.ac.cr)

San José, Costa Rica