

# Negociación: Planificación

La fuerza dominante para lograr el éxito en una negociación está en planificar lo que ocurre antes del diálogo. Razón por la cual, la planificación eficaz requiere trabajo en los siguientes puntos:

1. Definición de los problemas.
2. Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de la negociación.
3. Definición de los intereses.
4. Definición de los puntos de resistencia.
5. Determinación de las opciones (MAPAN).
6. Establecimiento de los objetivos propios/ metas y las posturas iniciales.
7. Valorización de los participantes y el contexto social donde ocurrirá la negociación.
8. Análisis de la otra parte.
9. Planificación de la presentación y la defensa del problema.
10. Definición del protocolo: dónde y cuándo ocurrirá la negociación, quién estará ahí, cuál será la agenda, entre otros.

## Guía práctica de la planificación de la negociación

¿Cuáles son los problemas en la negociación futura?

Con base en una revisión de todos los problemas, ¿Cuál es la mezcla de la concentración?, ¿Qué problemas tenemos que cubrir?, ¿Qué problemas se relacionan con otros problemas?

¿Cuáles son mis intereses?

¿Cuál es mi punto de resistencia? ¿Cuál es mi ruta de escape?

¿Cuál es mi opción?

Al definir los objetivos y las aperturas, ¿Dónde comienzo, cuál es mi meta?

¿Quiénes son mis poderdantes y qué quieren que haga?

¿Quiénes son los negociadores que enfrente y qué quieren?

¿Cuál estrategia general debo elegir?

¿Qué necesidades de protocolo debo cumplir al realizar esta negociación?

# Negociación: Planificación

## 1. Definición de los problemas

Comienza con un análisis de lo que se va a analizar en la negociación. La cantidad de problemas de una negociación, junto a la relación entre el negociador y la otra parte, son el elemento principal para aplicar una estrategia distributiva o una integradora. Las negociaciones de un solo problema tienden a determinar negociaciones distributivas, porque el único problema real de la negociación es el precio o la distribución de este problema.

Las negociaciones de varios problemas se prestan más para negociaciones integradoras, porque las partes emplean procesos como la ayuda mutua para crear paquetes de problemas mutuamente provechosos.

## 2. Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de la negociación

Se refiere a recopilar todos los problemas definidos en una lista pormenorizada. La combinación de la lista de cada parte en la negociación determina la mezcla de la negociación. Hacer una larga lista de problemas en una negociación suele aumentar la probabilidad del éxito, siempre y cuando todos los problemas sean reales.

Después de recopilar los problemas en la agenda, el negociador debe ponerlos en orden:

1. **Determinar qué problemas son los más importantes y los menos importantes.**
2. **Determinar si los problemas se relacionan o están separados.**

## 3. Definición de los intereses

Después de definir los problemas, el negociador debe definir los intereses y necesidades implícitos. Si los problemas nos ayudan a definir lo que queremos, comprender los intereses nos obliga a preguntar por qué lo queremos. Preguntar por qué suele traer a la superficie los valores fundamentales, necesidades o los principios que queremos conseguir en la negociación. Los intereses pueden ser:

- **Principales:** relacionados directamente con los problemas centrales en negociación.
- **Basados en el proceso:** relacionados con el modo en que los negociadores se comportan mientras negocian.
- **Basados en la relación:** vinculados a la relación actual o futura que buscan las partes.

También se basan en lo intangible de una negociación, como los principios o estándares a los que las partes quieren apegarse, las normas informales mediante las cuales negociarán y los puntos de referencia con que se guiarán para un acuerdo con el fin de lograr un trato justo o razonable o de que la negociación concluya con rapidez.

# Negociación: Planificación

## 4. Definición de límites

¿Qué ocurrirá si la otra parte se niega a aceptar algunos elementos propuestos para la agenda o plantea los problemas de un modo que resulten inaceptables? Una buena preparación requiere que usted establezca dos puntos claros: su punto de resistencia y sus opciones.

**Punto de resistencia:** es donde decides que debes detener la negociación en vez de continuar, porque cualquier acuerdo más allá de este punto no se puede aceptar ni en lo más mínimo.

Los puntos de resistencia claros evitan que las personas efectúen acuerdos que después comprenden que no fueron inteligentes.

## 5. Conocer las opciones

Las opciones son otros acuerdos que los negociadores pueden lograr y también satisfacen sus necesidades. Son muy importantes en los procesos distributivos e integradores, porque definen si el resultado presente es mejor que otra posibilidad. En cuanto mejor sean las opciones, más poder tiene usted, porque puede abandonar la negociación y sabe que todavía puede cubrir sus necesidades e intereses.

## 6. Establecer objetivos y preguntar precios

Después de que los negociadores definan los problemas, integren una agenda provisional y consulten lo apropiado y necesario con los demás, luego defina:

**El punto objetivo:** donde esperan de manera realista alcanzar un acuerdo.

Deben ser específicos, difíciles pero viables y verificables.

El establecimiento de un objetivo requiere pensar de manera positiva en los objetivos propios.

El establecimiento de un objetivo requiere considerar cómo integrar varios problemas y objetivos.

# Negociación: Planificación

## 7. Valorización de los participantes y el contexto social de la negociación

Cuando las personas negocian en su propio nombre, determinan por sí mismas la mezcla de la negociación. Sin embargo, cuando las personas negocian en un contexto profesional puede haber más de dos partes.

Una negociación ocurre en un contexto de reglas: un sistema social de leyes, costumbres, prácticas empresariales comunes, normas culturales y presiones políticas.

Una manera de valorar todas las partes importantes en una negociación es efectuar un análisis de campo:

1. ¿Quién está, o debe estar en mi equipo en el campo? / **Actores directos.**
2. ¿Quién está en el otro lado del campo? / **Actores de la oposición.**
3. ¿Quién está a un lado del campo que pueda afectar el juego? / **Actores indirectos.**

## 8. Análisis de la otra parte

Analizaremos la importancia de asignar prioridades a las metas y objetivos propios. Recopilar información acerca de la otra parte también es un paso fundamental en la preparación de la negociación. Conocer los problemas, referencias, prioridades, intereses, opciones y restricciones de la otra parte es casi tan importante como determinar las propias. Si los negociadores no han tenido oportunidad de reunirse con la otra parte, deben encontrar una manera de comenzar a ver las negociaciones desde la perspectiva de la otra parte o reunir información para conocer sus problemas, intereses y prioridades.

A continuación se enlista alguna de la información que necesita una parte acerca de la otra parte:

- Sus recursos, problemas y mezcla de la concentración.
- Sus intereses y necesidades.
- Su punto de resistencia y opciones.
- Sus metas y ofertas iniciales.

# Negociación: Planificación

## 9. Presentación de los problemas de la otra parte

Un aspecto importante de las negociaciones es presentar un caso con claridad y ofrecer hechos y argumentos que proporcionen amplio soporte; otro es refutar los argumentos de la otra parte con argumentos de peso.

Un negociador puede formular estas preguntas:

1. ¿Qué hechos apoyan a mi punto de vista?, ¿Qué justifica o valida esta información como cierta?
2. ¿A quién puedo consultar o con quién puedo hablar para detallar o aclarar los hechos? ¿Qué registros, archivos o fuentes de datos hay que apoyen mis argumentos? ¿Puedo mencionar a expertos que sustenten mis argumentos?
3. ¿Han negociado otras personas estos problemas antes en circunstancias similares? ¿Puedo consultar a esos negociadores para determinar sus argumentos importantes, cuáles tuvieron éxito y cuáles son?
4. ¿Cuál puede ser el punto de vista de la otra parte?, ¿Cuáles son sus intereses?, ¿Qué argumentos es probable que utilice la otra parte?, ¿Cómo puedo responder a esos argumentos y buscar posiciones más creativas que alcancen en la atención de los problemas e intereses de las partes?
5. ¿Cómo puedo desarrollar y presentar los hechos para que sean más convenientes?, ¿Qué apoyos visuales, imágenes, diagramas, gráficas, testimonios de expertos y demás pueden ser útiles o definatorios?

## 10. ¿Qué protocolo debe seguirse en la negociación?

Un negociador debe considerar varios elementos del protocolo o el proceso:

1. ¿Qué agenda debemos seguir?
2. ¿Dónde debemos negociar?
3. ¿Cuál es el periodo de la negociación?
4. ¿Qué se puede hacer si fracasa la negociación?
5. ¿Cómo daremos seguimiento a lo acordado?
6. ¿Cómo sabemos si logramos un buen acuerdo?

**Referencia:**

Barry B., Suanders D., Lewicki R. (2012). Fundamentos de negociación (5ª edición). México, Df: Mc Graw Hill. Pp.105-119