

CÓMO NEGOCIAR
SITUACIONES EXTREMAS
CON PROVEEDORES Y
CLIENTES.

5 LECCIONES DE
APRENDIZAJE DE LOS
CUERPOS DE
OPERACIONES ESPECIALES
DE ÉLITE.

Scotwork (n) negotiation [®]

Es usual que trabajando en proyectos con nuestros clientes, ya sea con los equipos de ventas, compras u operaciones, se de la situación en la que alguno de los profesionales nos diga:

“Sí, sí... Pero ¿y si la otra parte dice... o hace...?” Seguido de alguna **situación extrema o muy difícil**:

- Te amenaza con cortar el suministro si no accedes a una subida de precio
- Te dice que tiene una mejor oferta de la competencia y que has de mejorar la oferta o volverte a tu casa
- Ni siquiera nos recibe
- Es irracional y no atiende a nuestros argumentos...

Por ello hemos decidido escribir este artículo, que busca mandar dos mensajes clave. Uno no tan positivo, pero necesario, y otro muy alentador:

El primer mensaje es que **las herramientas, habilidades y estrategias de negociación no son "mágicas"** y por sí mismas no permiten solventar situaciones en las que, de facto, no hay acuerdo posible.

Lo que sí permite el *expertise* en negociación es, en dichas situaciones, entender el porqué no hay acuerdo y llegar a un **desacuerdo explícito** (estar de acuerdo en que no hay acuerdo). Situación preferible a su alternativa, llegar a un **malentendido implícito** (no entender el porqué no se ha llegado a un acuerdo) y cargar las culpas en la irracionalidad o testarudez de la otra parte.

La primera aproximación nos empodera, nos permitirá repensar la situación y maniobrar para cambiar los elementos que definen la Zona de Negociación y quizás volver con una propuesta que sí esté dentro de la misma. La segunda nos deja impotentes, pues se sustenta en la asunción de que no hay nada que nosotros podamos hacer.

El segundo mensaje es que **cuando hay acuerdo posible, da igual lo extremo de la situación. Si manejas el arte de la negociación siempre podrás maximizar tu poder y recursos para lograr el mejor acuerdo posible.**

A continuación, os dejamos **5 claves de actuación** extraídas de la observación sobre cómo manejan situaciones de alta tensión los **cuerpos de operaciones especiales**. Pues son éstos los que en su día a día se enfrentan a este tipo de situaciones. Hemos estado aplicando estas herramientas con nuestros clientes durante años, cuando las herramientas tradicionales y más ortodoxas parecían no estar disponibles (como por ejemplo, cuando negocian con su mayor o único proveedor, o mejor cliente o se trata de una negociación crítica para el negocio) y queremos compartirlas con vosotros.



1. Amplía tu campo de visión,
cuestiona tus suposiciones y
reconsidera tus objetivos.

Scotwork[®] (n) negotiation

Ralentiza el ritmo de negociación, trata de comprender la posición de la otra parte y trabajar hacia un proceso de negociación más colaborativo.

En negociaciones de mucha importancia, de alto riesgo, o con alta carga de emocionalidad, la tendencia es actuar reactivamente, con rapidez y fuerza, basándonos en una intuición y percepciones iniciales. Sin embargo, actuar con prisa para no mostrar debilidad y parecer estar en control, a menudo, conduce a resultados decepcionantes e incluso peligrosos.

Dada la presión adicional para parecer fuertes y ganar (o mantener) el control, tendemos a no probar o revisar nuestras suposiciones iniciales. Como resultado, a menudo negociamos basándonos en información incompleta o incorrecta. Lo que con frecuencia desencadena en un conflicto, un callejón sin salida o, en el mejor de los casos, en una resolución que aborda sólo una parte del problema o de la oportunidad de negocio en cuestión.

Por ello, comienza identificando los elementos clave de la negociación y somételos a un fuerte escrutinio. Utiliza tanto la fase de preparación como la de ejecución de la negociación para recopilar continuamente nueva información y revisar las estrategias en consecuencia.


Evita:

- Suponer que tienes todos los hechos: "*Mira, es obvio que ...*"
- Asumir que la otra parte está sesgada (pero tú no)
- Suponer que las motivaciones e intenciones de la otra parte son obvias (y probablemente contrarias a tus intereses).

En su lugar:

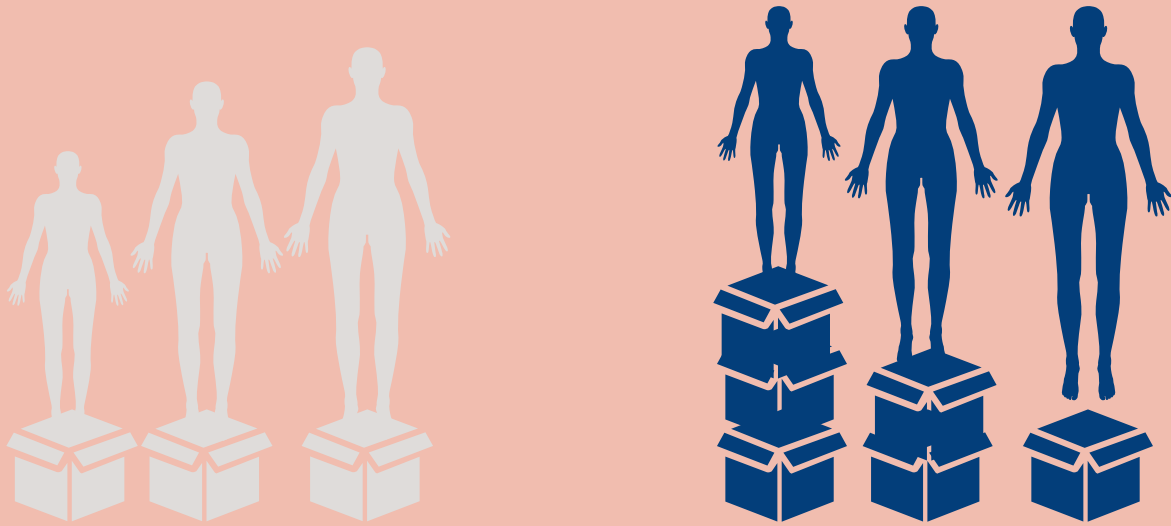
- Ten auténtica curiosidad: "*Ayúdame a entender cómo ves la situación*".
- Se humilde: "*¿Qué no estoy viendo?*"
- Se inquisitivo: "*¿Hay otra forma de explicar esto?*"



A close-up photograph of several people's hands stacked in a circle, symbolizing teamwork and collaboration. The hands are of various skin tones. One person is wearing a black t-shirt with the name 'Jenna' visible. Another person is wearing a plaid shirt. The background is slightly blurred, showing more of the group and some outdoor setting.

2. Descubre las motivaciones subyacentes e invítalos a la colaboración.

Scotwork (n) negotiation [®]



3. Céntrate en la equidad para persuadir y generar aceptación.

Scotwork[®] (n) negotiation

Trata de utilizar hechos objetivos y su lógica para persuadirles. Ayúdales a defender el acuerdo ante sus stakeholders. Céntrate en crear precedentes útiles para futuras negociaciones.

Las circunstancias estresantes a menudo producen la tentación de utilizar la coerción o las amenazas para lograr tus objetivos, incluso cuando un análisis razonado muestre que es poco probable que tales esfuerzos tengan éxito y que incluso puedan resultar contraproducentes. Además, incluso si estos enfoques pudieran tener éxito en el corto plazo, casi siempre generan resentimiento y siembran las semillas de futuros conflictos.

Se ha de tratar de evitar también la dependencia de las tácticas de presión pues, a menudo, desencadenan una respuesta recíproca de la otra parte, propiciando así un ciclo destructivo de amenaza / contra-amenaza. También se ha de huir del uso excesivo de la persuasión, pues solo conducirá a interminables sesiones de argumentación y contra-argumentación en bucle.

Por ello, trata de buscar criterios de legitimidad compartidos e incluye en tus argumentos aquellos que puedan servirles a ellos internamente para vender el acuerdo.

Evita:

- Amenazas: *"¡Será mejor que estés de acuerdo o de lo contrario...!"*
- Exigencias arbitrarias: *"Lo quiero porque lo quiero"*
- Ser de mente cerrada: *"Bajo ninguna circunstancia aceptaré. Ni siquiera consideraré, esa propuesta"*

En su lugar:

- Propón acuerdos contingentes: *"¿Si ocurre lo que tu dices, entonces...?"*
- Apela a la lógica y la legitimidad: *"Creo que esto tiene sentido, porque..."*
- Considera las perspectivas de sus Stakeholders: *"¿Cómo podríamos cada uno explicar este acuerdo a nuestros jefes?"*



4. Construye activamente relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.

Scotwork[®] (n) negotiation

Trata de abordar los problemas de las relaciones de frente, hacer compromisos incrementales para generar confianza y fomentar la cooperación.

Los negociadores que se encuentran bajo una presión extrema a menudo se ven tentados (consciente o inconscientemente) a aprovechar el deseo de una contraparte de una buena relación para obtener concesiones de esta. Sin embargo, utilizar la relación como rehén para obtener un mejor trato generalmente tiene un alto precio a largo plazo. Tales tácticas generan resentimiento y, a menudo, dejan sin abordar problemas más profundos, lo que contribuye a problemas futuros que de otro modo podrían haberse evitado.

Por otra parte, en los contextos de alto riesgo y mucho en juego, con frecuencia surge en los negociadores la tentación de intentar "comprar" la cooperación. Para construir una relación, o reconstruir la confianza, muchos negociadores eligen el camino rápido y fácil de intentar intercambiar recursos o hacer concesiones para apaciguar a la otra parte y llegar a un acuerdo. Después de todo, eso es típicamente lo que les están exigiendo sus contrapartes.

Desafortunadamente, hacer concesiones sustanciales en un esfuerzo por comprar una buena relación casi nunca funciona. Hacerlo casi siempre crea un conjunto perverso de expectativas e incentivos; invita a la extorsión en el futuro y engendra falta de respeto o incluso desprecio absoluto.

Por ello, piensa en los costes de la negociación no sólo en el corto plazo sino también en el largo plazo. Se consciente de que la confianza es algo que es muy difícil de construir y que es muy frágil, pero que es necesaria para llegar acuerdos de alto valor.

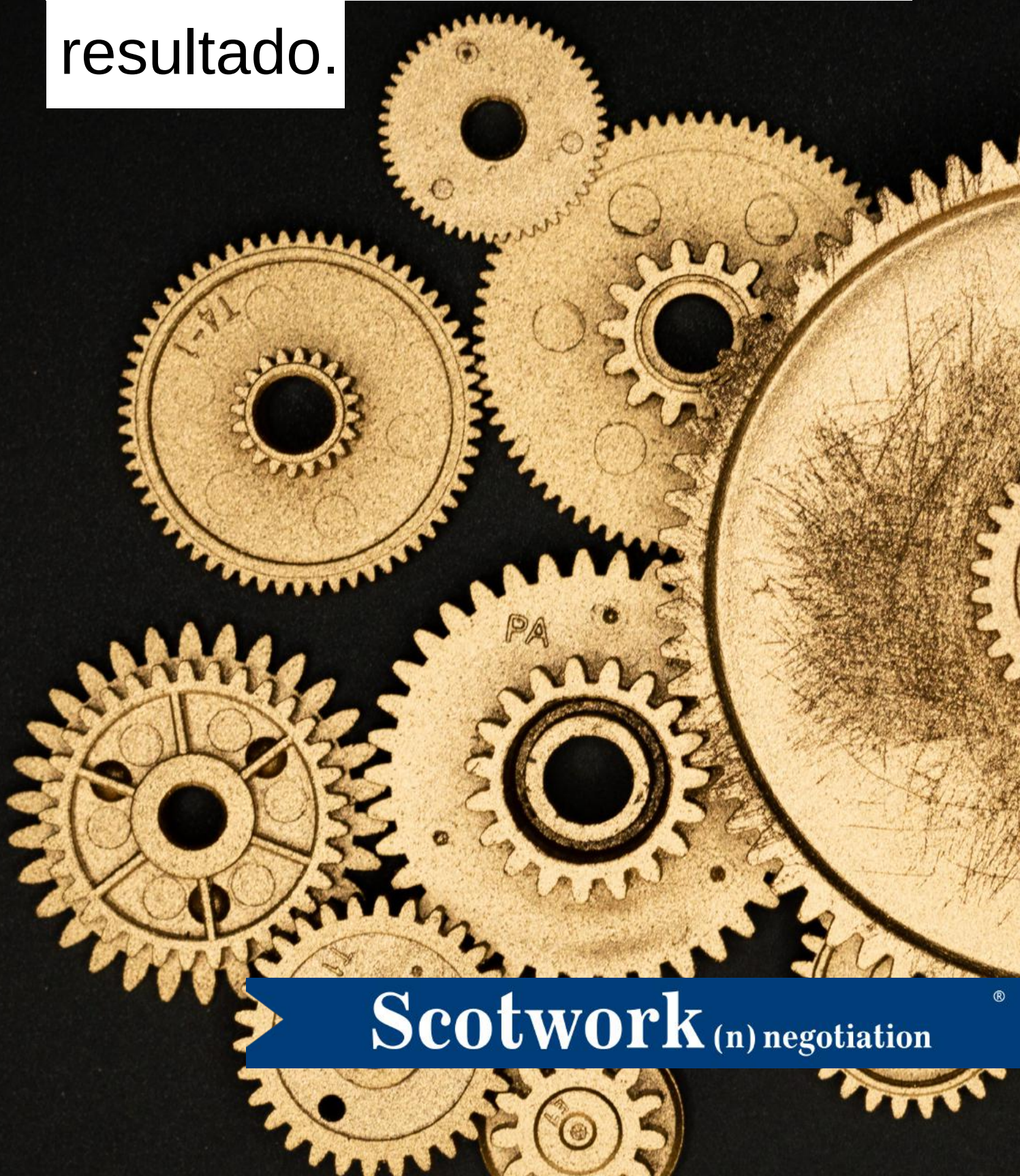
Evita:

- Tratar de "comprar" una buena relación haciendo ofertas o concesiones que no están justificadas en el fondo.
- Exigir concesiones a los proveedores para reparar las violaciones de confianza (reales o percibidas).

En su lugar:

- Explora dónde y por qué puede haber ocurrido una ruptura de la confianza y cómo remediarla.
- Solicita (o haz) concesiones sólo si son una forma legítima de compensar las pérdidas incurridas por incumplimiento o compromisos incumplidos.
- Trata siempre a la otra parte con respeto y actúa siempre de forma tal que te permita ganarte el suyo

5. Concéntrate en dar forma al proceso de negociación, no sólo en tratar de controlar el resultado.



Scotwork ⁽ⁿ⁾ negotiation [®]

Cambia conscientemente la dinámica al no reaccionar ante las provocaciones del otro lado; toma medidas para deliberadamente dar forma al proceso de negociación influir así positivamente en el resultado.

Las circunstancias amenazadoras producen un fuerte instinto de supervivencia (evitar daños / aversión a la pérdida). Esto, a su vez, provoca un sesgo en el pensamiento estratégico y, a menudo, lleva a los negociadores a ceder en cuestiones críticas para evitar o minimizar las amenazas inmediatas. El resultado, desafortunadamente, es que a menudo se llega a un acuerdo que crea una exposición sustancial al riesgo futuro.

Por ello, cobra consciencia de la importancia del proceso de negociación. Identifica en qué punto estás, a dónde quieres llegar y utiliza las herramientas y técnicas de cada una de las **8 fases del modelo Scotwork** para avanzar hasta allí.

Evita:

- Reaccionar, sin una consideración deliberada de cómo cualquier acción podría avanzar o impedir el progreso hacia tus objetivos.
- Actuar sin considerar cómo es probable que la otra parte perciba tus acciones y cómo es probable que responda.
- Ignorar las consecuencias futuras de una acción determinada (ya sea más adelante en esta misma negociación, así como en otras negociaciones posteriores).

En su lugar:

- Habla no sólo del fondo, sino también del proceso: *“Parece que estamos en un punto muerto. Tal vez deberíamos volver a hablar de las necesidades de ambos”.*
- Aminorar el ritmo de las negociaciones, con pausas o recesos.
- Emite advertencias, sin hacer amenazas: *“A menos que estés dispuesto a trabajar conmigo para buscar un resultado mutuamente aceptable, no puedo permitirme pasar más tiempo negociando”*



Reducir la velocidad, tomar el control de uno mismo y del proceso y colaborar.

En el fondo, la lección más fundamental al negociar en situaciones de alto riesgo o extremas es que en los contextos en los que sentimos la mayor presión para actuar con rapidez y fuerza, son justo aquellos en los que es mejor no hacer ninguna de las dos cosas.

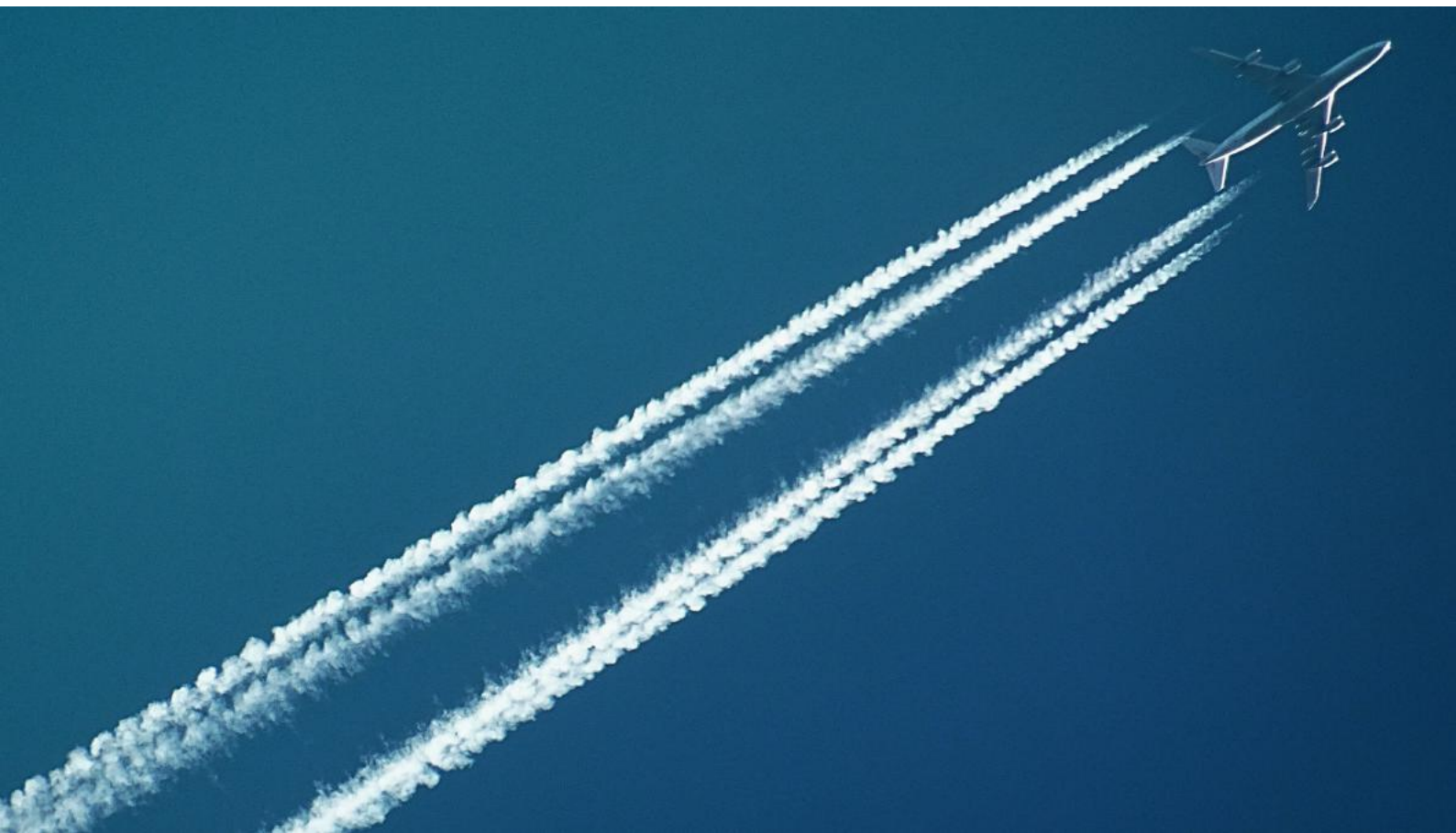
En situaciones excepcionales de falta de incentivos o sanciones, amenazas o de gran presión, la mejor manera de abordar las negociaciones es:

- 1) Desacelerar el ritmo de la negociación,**
- 2) Buscar diligentemente una comprensión imparcial de la contraparte y**
- 3) Tratar activamente de llevarlos a un proceso de negociación más colaborativo.**

A menudo, este enfoque se descarta como una forma “suave” o incluso ingenua o naíf de negociar. Pero, por experiencia, sabemos que los negociadores exitosos son aquellos que saben ser asertivos y colaborar sin que se aprovechen de ellos.

Al igual que los mejores profesionales de operaciones especiales, lo que diferencia a los mejores negociadores es la capacidad de mantener la cabeza fría, ser estratégicos y no reactivos ante la mayor de las adversidades. Y al igual que las fuerzas especiales sólo los negociadores con un entrenamiento excepcional son capaces de lograrlo.

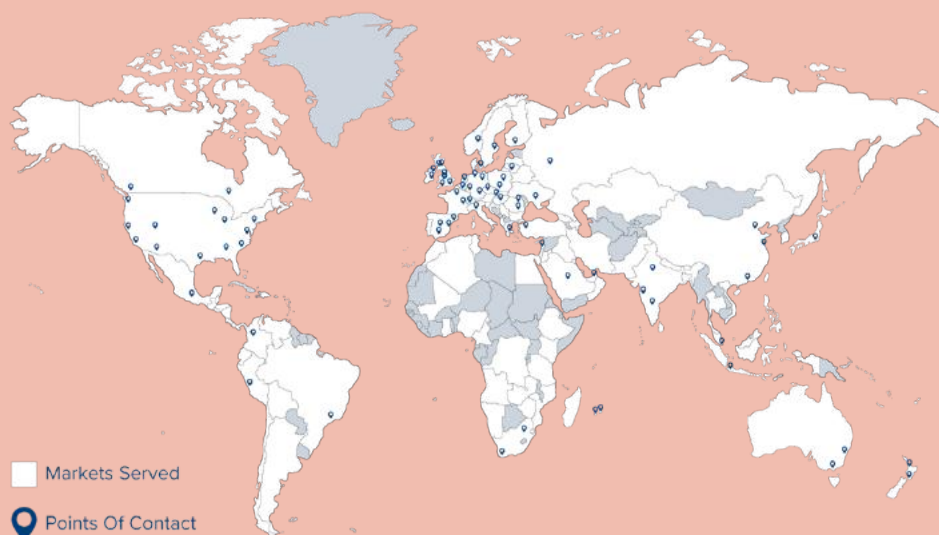
Si necesitas un entrenamiento de negociación de élite, llámanos.



SOBRE SCOTWORK

CREANDO IMPACTO A NIVEL GLOBAL

Scotwork ha entrenado a más de 300,000 negociadores en 25 idiomas. Nos hemos convertido en la consultora de negociación independiente número uno del mundo, operando en 38 países. Trabajamos con organizaciones grandes y pequeñas en todos los sectores. Después de más de 40 años, seguimos siendo el nº1 en negociación, brindando a las personas habilidades poderosas que transforman sus vidas y brindando a las empresas futuros más exitosos



Australia

Belgium

Brazil

Bulgaria

Canada

China

Colombia

Czech Republic

Denmark

Finland

France

Germany

Greece

Hong Kong SAR

Hungary

India

Indian Ocean

Indonesia

Ireland

Italy

Japan

Lithuania

Lebanon

Luxembourg

Malaysia

Mauritius

Mexico

Netherlands

New Zealand

Norway

Poland

Reunion Island

Romania

Russia

Singapore

Slovakia

Contacta con nosotros

T: (+34) 914 354 999

Email: info@scotwork.es

www.scotwork.es