



TuComex

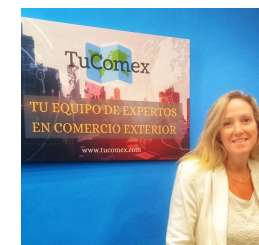
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Técnicas de Negociación Internacional

Ponente: **Cristina Peña Andrés**

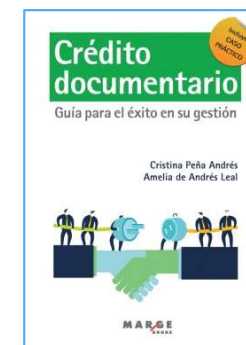
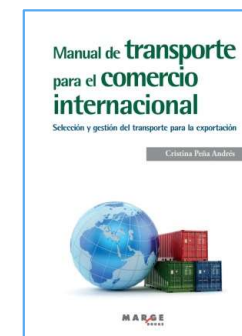
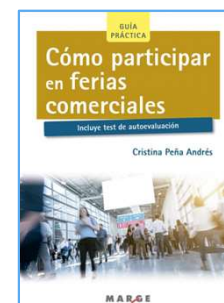
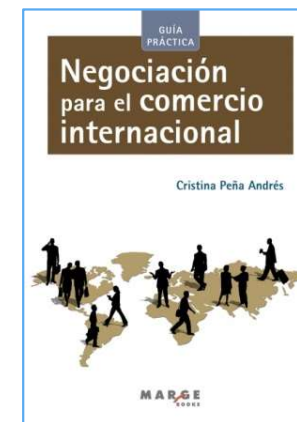


- Ingeniero Superior Industrial por la UPM, con MBA Internacional
- Más de 15 años de experiencia en puestos de dirección senior, liderando decenas de distintos grupos de trabajo internacionales en los sectores de automoción, aire acondicionado y maquinaria para industria y construcción.
- Experta en las áreas de comercio internacional, cadena de suministro, transformación digital y servicio al cliente.
- Domina varias lenguas
- Fue directora de S&OP, coordinando oficinas y fábricas de todo el mundo, durante 5 años para el grupo australiano CoxGomyl.
- Con experiencia dirigiendo equipos de más de 100 personas en 20 países. Simultáneamente, ha llevado hasta 30 equipos internacionales, facturando 50 M€ como directora global de recambios para todas las marcas del grupo multinacional sueco Alimak, líder mundial en equipos de elevación.
- Fue directora de S&OP, coordinando oficinas y fábricas de todo el mundo, durante 5 años para el grupo australiano CoxGomyl.
- Docente en escuelas de negocio, ponente en congresos internacionales en distintos países, articulista y autora de libros de empresa, podéis ver más en su web personal www.cristinapenaandres.com



Bibliografía de Cristina Peña Andrés

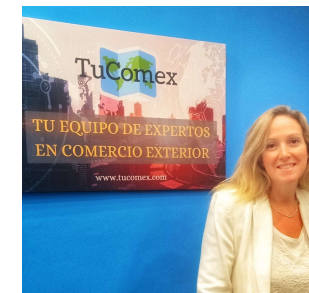
- Libros publicados con la editorial MargeBooks:
 - “Negociación para el comercio internacional”.
 - “Planificación de ventas y operaciones. S&OP en 14 claves.” Premio Logisnet 2017 visión integral cadena de suministro. Ediciones en castellano e inglés.
 - “Cómo participar en ferias comerciales”.
 - “Manual para el transporte en el comercio internacional.
 - “Crédito Documentario. Guía para el éxito en su gestión”
- Libros publicados con la editorial GlobalHumano Ediciones
 - “Guía e la Empresa Internacional”

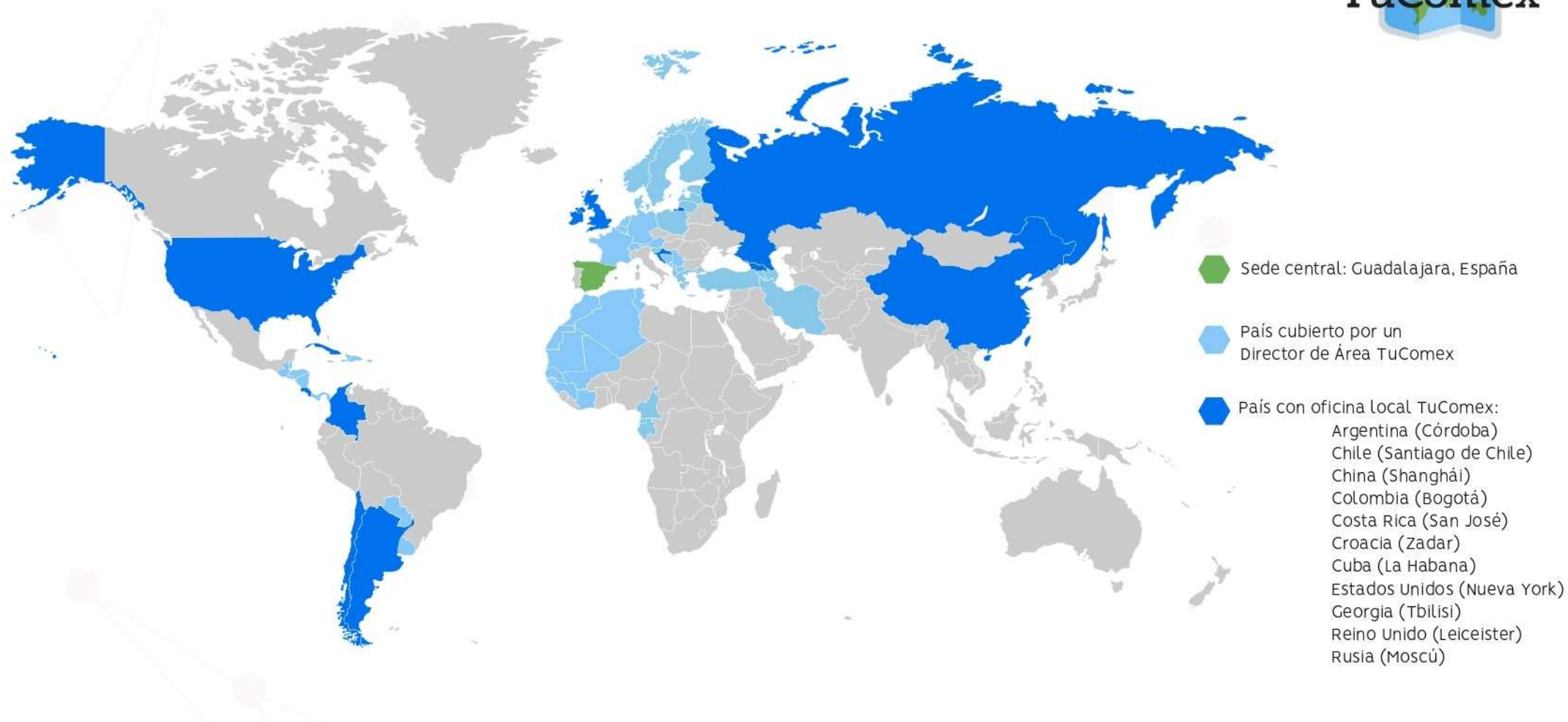


TuComex y Cristina Peña

- Actualmente es Directora General de TuComex y fundadora.
- Desde TuComex:
 - ofrece todos los servicios de internacionalización
 - ayuda a empresas que trabajan en entornos internacionales
 - tiene oficinas en 12 países
 - cuenta con un equipo de más de 55 expertos sénior
 - cubre todas las áreas de internacional con experiencia en el terreno.
 - Aporta un todo en uno de internacional:
 - Asesoría, Consultoría y Formación en Comercio Internacional
 - Acompañamiento a la Export, import y expansión internacional

Calnuevas 2, local 5,
19001 Guadalajara.
Tel +34 949 881 576.
www.tucomex.com





OBJETIVOS GENERALES

- Proporcionar una herramienta útil para negociar con éxito en mercados internacionales
- Empleo de técnicas de negociación
- Pasos y etapas a seguir para una negociación fructuosa

Lección 1

Proceso negociador.

Proceso Negociador

Nuestros intereses

- Se determinan en la preparación
- Se transmiten en la pre-negociación
- Se negocian en la negociación

Los intereses de la otra parte

- Se estiman en la preparación
- Se confirman en la pre-negociación
- Se negocian en la negociación



Proceso Negociador. Ejemplo.

Negociación por intereses. Efectividad en la resolución

Dice el Prof. R. Fisher en su libro "Si de acuerdo":

“Dos hermanas discutían por la última naranja de la frutera. La mamá, decidida a terminar la discusión, partió la naranja al medio y le dio la mitad a cada una. Una de las hermanas peló la naranja, tiró la cáscara y se comió la pulpa. La otra hermana, peló la naranja, tiró la pulpa y ralló la cáscara para dar sabor a un pastel. Sin duda, una solución ineficiente”

De haberles preguntado que querían, seguramente hubiesen dicho: "quiero la naranja" (igual posición). Una indagación más cuidadosa, hubiese descubierto que mientras a una necesitaba la cáscara, a la otra quería realmente la pulpa (diferentes intereses)”

Esta situación es frecuente en negociaciones y la habilidad con que somos capaces de descubrir los intereses debajo de las posiciones, es una fuente real de poder.

Etapas del Proceso Negociador

- 1-Toma de contacto:
- 2- Preparación:
- 3- Encuentro
- 4- Propuesta
- 5-Discusión
- 6-Cierre

Lección 2

Planteamiento del conflicto de intereses.

El arte de las cesiones.

Planteamiento del Conflicto de Intereses I

Tratamiento de objeciones

- Objeciones falsas y sin fundamento:
 - Son pretextos para resistirse al acuerdo.
 - Acción: *Se han de ignorar.*
- Objeciones sinceras pero sin fundamento:
 - Mala comprensión o prejuicios.
 - Acción: *Se han de explicar y convencer a la otra parte*
- Objeciones sinceras y con fundamento:
 - Nuestra propuesta no cumple.
 - Acción: *Se ha de compensar o contrarrestar lo que falta.*



Planteamiento del Conflicto de Intereses II:

Técnicas de respuesta a las objeciones

- Reformulación negativa: desdramatizar y reformularla positivamente
- Continuidad: proseguir sin contradecir
- Apoyo: transformar la objeción en un punto fuerte
- Debilitamiento: reformular la objeción atenuándola
- Testimonio: citar experiencia positiva de otros, especialmente si son conocidos
- Silencio: pasarla
- Anticipación: adelantarnos a ella.



Planteamiento del Conflicto de Intereses III:

Ejemplo

Sinergias:

Trabajo en equipo

Partnership:

Ej: cambio del booking proactivamente por parte de un forwarder para cargar antes del latest shipment date de un LC



Lección 3

El arte de las cesiones.

El arte de las cesiones I

Las concesiones. Qué son.

- No son cesiones que se den sin recibir nada a cambio y muestren la debilidad
- Son la clave para la gestión de diferencias y el avance de la negociación .

El arte de las cesiones II

Las concesiones. Beneficios.

- Ayudan a establecer el orden secuencial, el grado de avance
- Al ser recíprocas, debe ganarse algo a cambio.
- Deben estar bien argumentadas
- Han de ser justificadas, y aportar progreso en la negociación.
- Son actos de flexibilidad y cooperación, no de debilidad

El arte de las cesiones III

Las concesiones. Cómo articularlas.

- Las concesiones son condicionales
- Cada concesión otorgada ha de ser de igual valor que la recibida
- Cauteloso con ellas, especialmente las primeras veces.
- El manejo de las concesiones marcará la estrategia negociadora futura entre las partes
- Cuantas menos, mejor
- Dejar margen para negociar
- No aceptar la primera propuesta por buena que sea

El arte de las cesiones IV

Las concesiones. Recomendaciones.

- Evitar ser el primero en hacer una concesión de algo importante, pero sí en algo secundario
- Hacer concesiones pequeñas, inferiores a lo que la otra parte pueda esperar
- Dar concesiones lentamente, mejor al final (especialmente las de las cosas importantes)
- Forzar a la otra parte a que se esfuerce en conseguir las concesiones para que las aprecie más.
- No responder con una concesión porque el otro la haya hecho
- Alegrarse de recibir concesiones.

Lección 4

Escucha activa y verbalización.

ESCUCHA ACTIVA Y VERBALIZACIÓN

Definición de escucha activa

- Técnica y estrategia específica de la comunicación humana que preparan al receptor a escuchar
- El oyente se concentra en la persona que habla y le proporcionar respuestas (feedback)
- Implica ofrecer disponibilidad y mostrar interés por la persona que habla
- Consiste en comunicar al hablante que el oyente le ha entendido.
- Se escuchan también los sentimientos, ideas o pensamientos subyacentes en lo que se dice.

ESCUCHA ACTIVA Y VERBALIZACIÓN

Problemas por la falta de escucha activa

- Malentendidos en la comunicación por falta de atención a lo que otros dicen.
- Enfrentamientos, conflictos y hostilidad manifiesta por no sentirse escuchado.



ESCUCHA ACTIVA Y VERBALIZACIÓN

Actitudes en la escucha activa

- Atender a lo que la otra parte dice y cómo lo dice
- Escuchar para comprender los puntos de vista, los sentimientos, y las emociones
- Tratar de descubrir qué hay detrás de las emociones
- Especialmente es importante en culturas tradicionales o de alto contexto con lenguaje indirecto
- Analizar los gestos y posturas para completar la interpretación del mensaje verbal
- Esforzarse por comprender y retener lo que el otro dice
- No preparar la respuesta mientras se escucha porque se pierde parte del mensaje y las sutilezas.

ESCUCHA ACTIVA Y VERBALIZACIÓN



Recomendaciones para conseguir una escucha activa real.

- Pedir amablemente que nos repitan aquellas ideas que no hayamos entendido
- Dar muestras de que se escucha, haciendo breves comentarios al respecto
- Obligando al otro a expresarse mejor, a tener más atención y a valorar el tiempo en el proceso
- Solicitar que expresen sus ideas detalladamente así como sus intereses implícitos.
- Repetir partes para verificar que lo estamos entendiendo
- Comunicación constructiva: hablar positivamente para asegurar comprensión que no acuerdo
- Hacer el esfuerzo de escuchar y no de oír, a pesar del idioma
- No interpretar, ni quedarnos con la idea general sino con todo con precisión
- Atender a la entonación, timbre de voz, pausas, silencios, inflexiones de voz,...
- Recordar lo que se dijo y con qué tono al final de la entrevista

ESCUCHA ACTIVA Y VERBALIZACIÓN

Técnicas para escuchar con éxito:

- Uso de la repetición: repetir con nuestras palabras
- Uso del reflejo: entender lo que se nos dice e interpretarlo creando sintonía
- Uso del resumen: Muestra ganas de seguir negociando, refuerza contenidos, permite corregir.

El silencio:

- Demuestra atención
- Evita respuestas defensivas o enjuiciadas
- Da pie al interlocutor a continuar su exposición



Lección 5

Técnicas de negociación y búsqueda de soluciones

TÉCNICAS Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

Generación de opciones

- Crear opciones que consoliden los intereses comunes y aproximen los divergentes
- Descubrir posibilidades que satisfagan ambas partes
- Plantear paquetes de opciones con la mayor parte de los intereses en juego que den equilibrio:



TÉCNICAS Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

Técnicas de persuasión

- Profundizar en la relación personal
- Conocer al individuo
- Reciprocidad (compartir información)
- Coherencia
- Involucramiento
- Atracción



TÉCNICAS Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

Técnicas para crear relaciones de confianza

- Aspectos visibles
- Similitudes
- Esfuerzo especial
- Interés y valoración
- Respeto
- Apreciación
- Compartición de experiencias
- Compartir tiempo conjuntamente
- Conseguir alguien externo que presente



TÉCNICAS Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

Técnicas para crear emociones positivas

- Sentirse apreciado
- Pertenecer
- Autonomía
- Estatus
- Papel



Lección 6

Resolución del conflicto.

LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Conflicto:

Cuando a pesar del esfuerzo, no se aproximan las posturas.

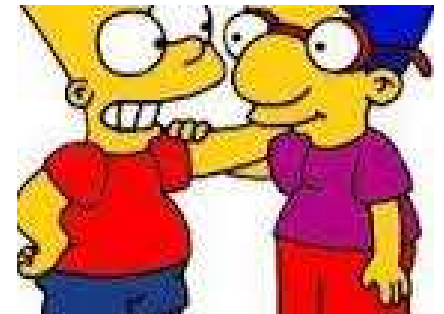
Resolución:

Generar opciones

Gestionar las diferencias con un buen plan de concesiones

Crear propuestas creativas, completas, creíbles y argumentadas.

Plantear soluciones a conflictos sin confundir valor y precio.



LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ZOPA (Zona de posible acuerdo)

(Comprador) – V (Vendedor)

PE posición de entrada en la negociación

PO posición objetivo que se desea conseguir

PA punto de abandono

PEC	PAV	POC	POV	PAC	PEV
1.000 €	1.500 €	3.000 €	3.200 €	4.500 €	5.000 €
		ZOPA			

ZOPA es se encuentra entre el PAV y el PAC

LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Factores decisorios aparte de precio:

- Coste alto de fallo en relación al precio del producto: calidad o garantía
- Efectividad del producto, genera ahorro: I+D
- Estrategias de posicionamiento por calidad: calidad, prestigio, marca
- Especificaciones: prescripción de proyecto
- Motivaciones personales.



LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Actuaciones según situaciones:

- Si son más más poderosos que nosotros:
 - Asegurar que no lleguemos a un acuerdo que debamos rechazar
 - Sacar partido a nuestras armas en base a nuestro MAAN
- Si no quieren seguir el juego
 - Concentrarnos en los intereses y no en las posiciones
 - Proponerle alternativas que minen su posicionamiento inicial
 - Incorporar un tercer actor de prestigio en la negociación (expertos, entidades,...)
- Si juegan sucio
 - Aguantarse no es la vía. Se repetirá siempre
 - Jugar igual de sucio no es la vía. Rompería la negociación
 - Descubrirle la táctica e instarle a negociar de forma amigable y honesta.

LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Formas de resolución de un conflicto aparte de la negociación

- Imposición :*Ejército*
- Resolución conjunta de problemas: *Pareja feliz*
- Arbitraje: *Juicios*
- Persuasión: *Labia*
- Enfrentamiento: *Guerra*



Lección 7

La búsqueda del BATNA-MAPAN como alternativa

BÚSQUEDA DEL MAPAN COMO ALTERNATIVA



Denominaciones de la mejor alternativa:

- MAPAN (Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado)
- MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)
- BATNA (En inglés: Best Alternative To a Negotiated Agreement).

BÚSQUEDA DEL MAPAN COMO ALTERNATIVA



La mejor alternativa

- El objetivo final de una negociación no siempre es llegar a un acuerdo.
- El acuerdo sólo es un medio, siendo el objetivo final satisfacer nuestros intereses.
- La mejor alternativa es el mejor camino en el caso de no alcanzar un acuerdo

BÚSQUEDA DEL MAPAN COMO ALTERNATIVA



Cuándo se debe jugar en la negociación y cuándo no:

- Desarrollo de opciones en la preparación de la negociación, por si no se logra un acuerdo.
- Selección de la alternativa más interesante para los intereses del negociador.
- Comparación del cualquier posible acuerdo durante la negociación frente a la mejor alternativa
- No aceptar en ningún término un acuerdo peor que el MAPAN.

BÚSQUEDA DEL MAPAN COMO ALTERNATIVA

El MAPAN es una de las fuentes del poder del negociador:

- A mejor MAPAN, mayor poder de negociación
- Proporciona autoestima en la negociación–
- Cualquier posible acuerdo debe producir mayores beneficios que el propio MAPAN.
- Saber qué hacer si no se logra el acuerdo, otorga una confianza relevante en la negociación.
- Da mayor facilidad para retirarse de una negociación porque se dispone de un buen MAPAN
- Mayor capacidad para influir en el acuerdo.
- Protege de los malos resultados y ayuda a conseguir mejores acuerdos.
- Refuerza la negociación frente a negociadores fuertes, duros o con gran poder.

BÚSQUEDA DEL MAPAN COMO ALTERNATIVA



Consejos para desarrollar un MAPAN sólido son:

- Revisar nuestros objetivos mínimos
- Relacionar nuestras fortalezas
- Listar los valores nuestros que puedan percibir los demás.
- Saber qué ocurrirá si no se consigue un acuerdo en la negociación.
- Inventar una lista de acciones posibles en el caso de llegar a un acuerdo.
- Mejorar las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.
- Seleccionar la mejor alternativa.
- Revisar nuestros caminos de salida, planes B realistas
- No subestimar el propio poder de negociación
- No darnos por perdidos antes de jugar
- Estudiar el MAPAN de la otra parte.

¡Gracias!



Sede Central:

C/ Calnuevas, 2, C.C. Arcocentro
19001 Guadalajara. Spain
info@tucomex.com

Cristina Peña
Managing Director

+34 605 454 587
cristina.pena@tucomex.com