



El Modelo de Enfoque de la Negociación *Win to Win* en la Venta Estratégica B2B

Los Principios de la Negociación *Win to Win*

Por Antonio Vilches

El origen latino de la palabra “negociación” es *negotium* en donde *neg* significa “no” y *otium* significa “ocio”. Como se ve, esta definición da por hecho que negociar no es necesariamente un proceso fácil! A mí me gusta la definición basada en lo que indica Dean E. Pruitt y que viene a decir que:

“La negociación es un proceso por el que dos o más partes toman una decisión conjunta que beneficia a ambas (ganar/ganar). Las partes verbalizan en primer lugar los intereses en conflicto y después buscan un acuerdo mediante un proceso de saber influenciar a otros y realizar concesiones y/o buscar nuevas alternativas u opciones”.

Toda negociación tiene dos partes o aspectos básicos:

- 1. La primera parte:** Los asuntos de fondo, referidos al **QUÉ de la negociación**.
- 2. La segunda parte:** Los asuntos de procedimientos, referidos al **CÓMO se gestiona la negociación** por las partes implicadas; es decir, el cómo se lleva a cabo la negociación, poniendo énfasis en las interacciones entre las personas.

Pues bien, el método de la negociación basada en principios *win to win* o ganar/ganar se ocupa exclusivamente de la segunda parte; es decir, de los procedimientos sobre **CÓMO** negociar.

Dado que la negociación basada en principios *win to win* se centra exclusivamente en el **CÓMO** negociar, esto supone que, por una parte, hay que tener muy presente la gestión de las relaciones entre las distintas personas o *stakeholders* que se vayan implicando en el proceso negociador y por otra, el aspecto y la gestión de los procedimientos negociadores. Es por ello que en este artículo me voy a ocupar de estos dos componentes claves de la negociación **basada en principios ganar/ganar**:

Por una parte, la gestión en el tiempo de las relaciones con las personas o *stakeholders* implicados, haciendo hincapié en aquellas personas que sean claves a lo largo del proceso. Y, por otro lado, la gestión de los procedimientos empleados en la negociación. Para ello, en primer lugar, analizaremos los **3 + 2 estilos de negociación** y en segundo lugar, las **4 áreas sobre cómo planificar y ejecutar los procedimientos de la negociación basada en principios ganar/ganar**.

Los 3 + 2 estilos de negociación basada en principios *win to win*

Una primera pregunta que nos debemos hacer es: ¿Qué entendemos por estilo negociador *win to win* en las relaciones con los demás? Una respuesta sencilla es que **el estilo es la forma en cómo nos acercamos y relacionamos unas personas con otras**. En definitiva, define nuestro modelo de comportamiento que las personas implicadas o *stakeholders* ven y oyen con más frecuencia cuando negociamos con ellos. Cada estilo negociador supone un conjunto percibido y reconocible por los demás de las conductas utilizadas por nosotros.

Una segunda pregunta que nos podemos hacer es: ¿Cuál es el origen de un determinado estilo negociador *win to win*?

Para esto, debo decir, parafraseando al filósofo Ortega y Gasset, que “*yo soy yo y mi circunstancia*”; es decir, que el estilo es el resultado de todo tipo de influencias, que básicamente incluyen:

- Mi ADN o herencia genética.
- Mi vivencia en un determinado entorno familiar.
- Mi origen social.
- Mi educación y formación.
- Mi cultura por haber nacido en un determinado país o región.
- Mis experiencias laborales o profesionales.

Pero ¿por qué tener presente el estilo negociador *win to win*? Básicamente, para tres cosas:

- Primero, ayudarme a comprenderme a mí mismo y a conocer mi comportamiento. Ya lo decía Sócrates: “*Conócete a ti mismo*”.
- Segundo, ayudarme a entender a mis colegas y compañeros de forma que podamos trabajar juntos como un equipo negociador.
- Tercero, ayudarme a empatizar con la otra parte; es decir, saber ponerme en su lugar, de forma que pueda negociar con ellos de una manera más eficaz y de igual a igual.

Pero ¿qué estilos hay? Dependerá de la herramienta que se utilice para identificar los estilos y el modelo que empleemos para ilustrarlo. Esos estilos o perfiles de negociador están muy ligados a la estrategia de la negociación, que no es nada más que el plan general sobre cómo gestiona una de las partes, no el Fondo o el **QUÉ** de la negociación, sino el Procedimiento o el **CÓMO** de la negociación, que debe ser exclusivo en la negociación basada en principios ganar/ganar.

Las estrategias de negociación de Procedimiento, del **CÓMO**, más frecuentes son tres:

- 1. La negociación posicional**, que supone ser duro en todo, tanto en el fondo como con las personas.
- 2. La negociación basada en las concesiones**, que supone ser blando en todo, tanto en el fondo como en las relaciones personales.
- 3. La negociación basada en los principios**, que supone gestionar correctamente el *mix* de ser duro en el fondo y blando con las personas implicadas en la negociación.

La negociación basada en principios ganar/ganar combina los mejores enfoques duros y blandos de una negociación, evitando los tipos de acuerdos que se pusieron de moda a principios de los años 80 del siglo pasado, basados en un *gano yo/pierdes tú* o en un *pierdo yo/ganas tú*.

En la figura siguiente, esquematizo los 3 + 2 estilos de negociador utilizando la herramienta de Vera F. Birkenbihl – Thomas-Kilmann Instrument que es la que más y mejores resultados me ha proporcionado y proporciona en mis labores como consultor formador. Cuando hablo de los 3+2 estilos de negociador, me refiero, por una parte, a los 3 estilos válidos en la negociación *win to win* que he comentado anteriormente (siguiendo el Modelo o Herramienta de Birkenbihl – TKI) y que son:

- El de **negociador posicional**, representado en la figura por 9.1

- El de **negociador concesivo**, representado en la figura por 1.9
- El de **negociador de principios**, representado en la figura por 9.9

Y por otra parte, a los dos estilos, por así decirlo, menos profesionales, y que son:

- El de **negociador de fórmula aprendida**, representado en la figura por 5.5
- El de **negociador indiferente**, representado en la figura por 1.1

Figura resumen de los 5 (3+2) Estilos de Negociador



El modelo PIOC de la negociación basada en principios ganar/ganar

Como he mencionado anteriormente, el método de la negociación basada en principios se ocupa exclusivamente de los aspectos del procedimiento **sobre cómo negociar**. Este modelo de enfoque, **identifica cuatro áreas** principales o pautas a las que se debe prestar especial atención: las **Personas**, los **Intereses**, las **Opciones** y los **Criterios**. Este enfoque de negociación proporciona

además las pistas sobre el comportamiento y lo que se debe hacer con respecto a cada una de estas cuatro áreas en una negociación basada en principios *win to win*. Estas cuatro áreas clave pueden recordarse con facilidad utilizando la regla nemotécnica **PIOC**.

Expongo a continuación en forma de tabla un breve resumen de cada una de las áreas **PIOC** y la sugerencia o pauta del procedimiento a seguir para tener éxito en el **Método de Negociación de Principios Ganar-Ganar**.

Área clave	Sugerencia o pauta de comportamiento
1. Personas	Diferencie personas de los problemas y asuntos de fondo
2. Intereses	Concéntrese en intereses , no en las posiciones tomadas
3. Opciones	Cree opciones buscando el beneficio y provecho mutuo
4. Criterios	Insista y utilice solo criterios objetivos

Examinemos a continuación cada una de estas pautas o sugerencias generales del enfoque PIOC.

La Primera Área Clave:

La “P” del PIOC de la negociación basada en principios ganar/ganar: Separar las Personas del Problema.

La negociación es un proceso interactivo que conlleva personas y problemas. Las personas no son robots, sino criaturas muchas veces con emociones fuertes, profundamente enraizadas a sus creencias y valores.

Este aspecto en una negociación puede tener sus ventajas y sus inconvenientes. Por ejemplo, el odio o la ira pueden interferir seriamente en el modo en que se gestiona la mesa de negociación.

Como ya he comentado anteriormente, en toda negociación tratamos con dos grupos de asuntos:

1. Los Asuntos de Fondo (el Qué):

- Términos, condiciones, precios, fechas, cifras, obligaciones, etcétera.

2. Los Asuntos relacionados con las Personas

(el CÓMO), que tal como ya he comentado debe ser exclusivo de la negociación basada en principios *win to win* y que consistiría básicamente en:

- Saber equilibrar emociones versus razones
- La facilidad y el tono de la comunicación
- El nivel de confianza y fiabilidad
- La actitud de aceptación o rechazo
- El grado de entendimiento entre las partes
- El empleo de la influencia o la presión

Ya que se trata de gestionar las relaciones y las emociones entre seres humanos, podríamos clasificar los conflictos o problemas personales en tres categorías:

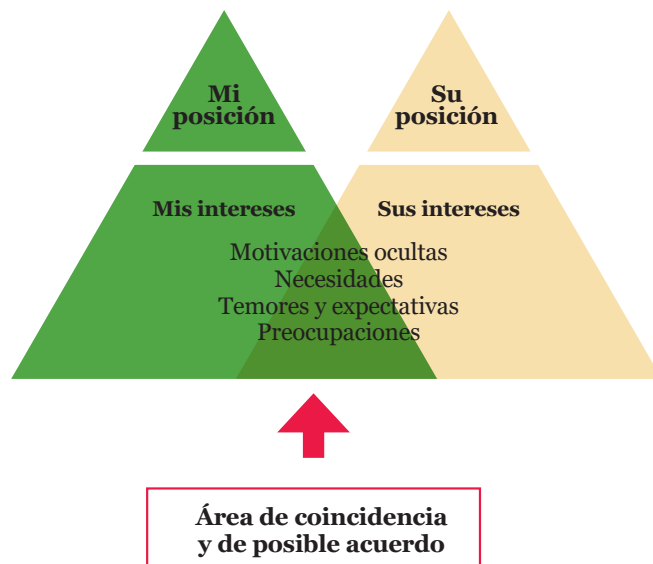
- A. Las **percepciones**
- B. Las **emociones**
- C. La **comunicación**

Utilice la siguiente tabla de técnicas para tratar los Problemas en la “P” de Personas

Problemas personales	El problema...	El objetivo...	Aptitudes necesarias
PERCEPCIONES	No hay 2 negociadores que vean igual el asunto	Para aclarar las percepciones mutuas:	• La empatía • Hacer las preguntas adecuadas • La escucha activa • Comprobar las suposiciones
EMOCIONES	Procurar que NO afloren las emociones durante la negociación	• Usar sólo las emociones adecuadas • Relajar las situaciones emocionales	• Tomar conciencia de uno mismo • El autocontrol • La gestión y el control de conflictos
COMUNICACIÓN	Los malentendidos pueden surgir incluso cuando se utiliza el mismo lenguaje	Crear comprensión a través de la comunicación	• Preguntas aclaratorias • Escucha activa • Resumir con frecuencia • Adaptación cultural • Comprobar los supuestos

La Segunda Área Clave:

La “I” del PIOC de la negociación basada en principios ganar/ganar:
Centrarse en los Intereses, NO en las Posiciones.



Tal como se muestra en la figura superior, en la Negociación de Principios Ganar/Ganar, no solo es necesario descubrir los intereses, incertidumbres y preocupaciones de las otras personas de la base de poder de decisión de compra, sino que, además, es necesario reconciliar nuestros intereses con los intereses de todas las personas implicadas de la parte compradora o *stakeholders*.

Para conseguirlo, recomendamos los siguientes 7 pasos:

PASO 1 Defina claramente sus objetivos en el marco de la negociación.

PASO 2 Identifique todas las personas implicadas o *stakeholders*.

PASO 3 Descubra quiénes son los *stakeholders* claves. No deberían ser más de cinco. Utilice una matriz de posicionamiento de personas por el interés/poder que tengan en la compra de su proyecto u oferta.

PASO 4 Analice las necesidades y expectativas de cada uno de los *stakeholders* claves poniéndose en el lugar de ellos.

PASO 5 Revele a sus *stakeholders* claves sus necesidades y expectativas del Paso 4.

PASO 6 Dialogue y comunique su agenda de necesidades y expectativas a sus *stakeholders* claves.

PASO 7 Descubra y comparta con sus *stakeholders* claves las áreas de posible acuerdo.

La Tercera Área Clave:

La “O” del PIOC de la negociación basada en principios ganar/ganar: Analice el abanico de todas las OPCIONES que podría jugar en la negociación.

Esto supone la habilidad de ser capaces de crear e inventar soluciones u opciones imaginativas que beneficien al proveedor y al cliente. Es uno de los mayores valores que un buen negociador puede y debe cultivar. No olvide esta máxima:

¡Su poder real como negociador es directamente proporcional al número de opciones que tenga!

Expongo a continuación las **4 barreras u obstáculos que impiden la creatividad** en el proceso de descubrimiento de todas las posibles opciones que se pueden barajar en una negociación.

1. Hacer juicios de valor prematuros antes y después de una negociación.
2. Desestimar la creatividad por la propia presión y dificultad de la negociación.
3. Buscar una solución única: ¡la mía!
4. Dar prioridad y estrechar las posiciones en lugar de buscar ampliar el abanico de opciones disponibles: El error de pensar que no son necesarias “ideas brillantes” en una negociación *win to win*.

Expongo a continuación las **3 técnicas que mejor funcionan** a la hora de tener que buscar opciones imaginativas, antes de que se lleven a cabo las negociaciones.

1. Mediante un **brainstorming con todo el equipo comercial** hacer una lista de todas las opciones o soluciones **¡sin evaluarlas ni enjuiciarlas!**
2. Investigar qué han hecho otros en situaciones parecidas. A esta técnica se le llama **benchmarking**. Segurísimo que no somos los únicos que hemos tenido que lidiar con este problema.
3. **Buscar la opinión de expertos:** consultores, ingenieros, psicólogos, gestores, etcétera. Muchas veces merece la pena asumir esta inversión o costo.

La Cuarta Área Clave:

La “C” del PIOC de la negociación basada en principios ganar/ganar:
Persistir en CRITERIOS comunes ligados a los objetivos.

Los problemas de una negociación surgen cuando las partes utilizan **criterios** distintos o actúan desde valores distintos. No es una batalla de voluntades lo que ayuda a resolver las negociaciones basadas en principios *win to win*, sino una solución independientemente de las voluntades de ambas partes.

Los estándares de criterios independientes de la voluntariedad más utilizados son:

- El valor de mercado
- Los precedentes
- La práctica empresarial o industrial
- La legislación
- La competencia
- Los costos

Los comportamientos y actitudes de éxito comprobados en la negociación basada en principios ganar/ganar

Estos comportamientos y actitudes, los resumiría en algunas de las siguientes características de los buenos negociadores:

- Saben lo que quieren
- Son claros con lo que quieren
- Son persistentes
- Saben gestionar sus emociones
- Son desinhibidos
- No tienen miedo a preguntar
- Saben cómo preguntar
- Saben evitar la confrontación entre las personas
- Son creativos
- Piensan con rapidez

En muchos de nuestros seminarios con grandes clientes de clase mundial utilizamos el modelo de **los niños como excelentes negociadores**. Le propongo que, recordando casos concretos de cómo planifican y consiguen los niños lo que quieren, haga una lista de las 5 cualidades o características observadas en el comportamiento de los niños a la hora de querer conseguir algo y que compare la lista con

los puntos arriba mencionados como **características de los buenos negociadores**. ¡Seguro que se quedará sorprendido por la gran coincidencia en las características!

Es una pena, pero nuestra condición de adultos y el olvido de nuestros comportamientos negociadores de niño nos han hecho perder ese arte, frescura y creatividad tan necesaria en las negociaciones basadas en principios ganar/ganar.

Reglas para una buena negociación basada en principios ganar/ganar

1. Ambas partes deben sentir que ganan
2. El respeto mutuo es esencial
3. Es un diálogo –no una discusión
4. No asumir poderes que no se poseen
5. Ser paciente – no impetuoso
6. Tratar de ver los puntos de vista de los otros
7. Claridad – no confusión
8. Nunca adopte una posición de la que no pueda retractarse
9. Cuando regatee, nunca conceda todo de una vez
10. Nunca subestime al contrario
11. Respete las confidencias
12. Es preferible perder que ganar un mal trato
13. Llévela a un callejón sin salida si es necesario
14. Aguantar es esencial
15. Finalice la negociación positivamente

A continuación, muestro una lista de lo que SÍ se debe hacer y de lo que NO se debe hacer en una negociación basada en principios ganar/ganar

Lo que SÍ se debe hacer en una negociación win to win

- No perder de vista los objetivos
- Identificar quién tiene y quién no tiene autoridad o poder de decisión
- Permitir a la otra parte que lleve el protagonismo de la conversación en las primeras fases de la negociación
- Negociar las concesiones una a una
- Incrementar el valor de sus concesiones
- **Por ejemplo:** “No estoy seguro si mi jefe estará de acuerdo con esto...”
- Devaluar las concesiones que recibe
- “Es una práctica habitual en este sector industrial...”
- Cuidar la educación en la conversación
- Me gustaría hacerle una pregunta....
- Cuidar y ser cauto con los comentarios sobre aspectos

- personales propios y de la parte contraria
- Recapitular y resumir con frecuencia
 - Sorprender con un cambio brusco en el proceso de negociación para buscar el equilibrio de fuerzas
 - Elevar la apuesta y el riesgo drásticamente para descubrir quién es el que realmente tiene poder o influencia en la toma de decisiones
 - Colaborar ayudando al comprador a alcanzar sus objetivos

Lo que NO se debe hacer en una negociación

- Revelar con rapidez su posicionamiento
- Hacer concesiones a menos que se obtenga algo a cambio
- Irritar al comprador por no contestar directamente a sus preguntas
- Hacer callar al comprador
- Dirigir con dureza o demasiada firmeza un regateo
- Hacer preguntas emocionales – ¿por qué tengo/tiene la

sensación de que...?

- Presentar alternativas inaceptables
- Presuponer que la otra parte es injusta o no razonable si rechaza su propuesta
- Defender o atacar subiendo el tono de sus palabras de forma insultante
- Hacer quedar mal al comprador



Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Antonio Vilches es coach, consultor, formador y profesor en las áreas de marketing empresarial, venta estratégica consultiva b2b orientada al valor y gestión del liderazgo y la dirección de equipos comerciales multifuncionales sobre estructuras matriciales o transversales. Algunas empresas en las que ha desarrollado programas en sus áreas de especialización son: General Electric Healthcare, Abbott, Roche, Siemens, Telefónica, Avis, Apple, Renault, Nissan, BDF Nivea, Barclays y Deloitte. Es fundador y CEO, entre otras, de las empresas Naky Solution Selling y Matrix Selling Consultores. Tiene un doctorado en *Business Administration* por la EIU de Miami y es Ingeniero Industrial con especialidad en Organización Industrial.

Mis conclusiones finales

Quizás piense una vez leído todo lo anterior que nadie negocia así! He tratado de describir el modelo de negociación basado en la colaboración mutua de Principios Ganar/Ganar que puede que no sea muy familiar para muchas personas. Por ejemplo, ¿quién ha oído alguna vez que hay que ayudar a la parte contraria a conseguir que sus necesidades se vean satisfechas mediante la negociación?

Como otros modelos organizativos, estoy pensando por ejemplo en la Organización Transversal o Matricial, el proceso de modelo de negociación ha ido cambiando.

Es inaceptable y no productivo preocuparse únicamente de uno mismo y olvidarse de las necesidades de la otra parte. La competencia ya no es tan importante como la colaboración.

Las negociaciones basadas en un perdedor y un ganador no facilitan las relaciones a largo plazo. Interesa, sobre todo, que la otra parte se sienta bien o por lo menos tan satisfecha como usted con el acuerdo final. Y es esto lo que pretende el Modelo de Enfoque Basado en Principios Ganar/Ganar. Espero que le haya resultado de interés mi exposición y que podamos volver a reflexionar juntos en un próximo artículo.

