



HILL
HOUSE
CAPITAL

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN



ÍNDICE

1. FACTORES CLAVE DE LA NEGOCIACIÓN

- a) Definición
- b) Cualidades del Buen Negociador
- c) Estilos de Negociación
- d) Tipos de Negociadores
- e) Estrategias y Tácticas
- f) Comunicación: Lenguaje y Asertividad

2. FACTORES DIFERENCIALES EN UNA NEGOCIACIÓN

- a) Negociación Individual / Grupal
- b) Detalles de Cortesía
- c) Comida de Trabajo
- d) Lugar y Momento
- e) Negociaciones Internacionales
- f) Protocolos diferenciales por países.

3. FASES DE UNA NEGOCIACION:

a) Planificación:

- a1) Investigación Interna / Externa
- a2) Conocimiento de la oferta propia
- a3) Conocimiento de la contra-parte
- a4) Objetivos clave
- a5) Agenda de la Reunión

b) Desarrollo:

- b1) Conocimiento mutuo
- b2) Presentación
- b3) Discusión
- b4) Centrarse en los Intereses
- b5) Argumentos y Objeciones
- b6) Flexibilidad y Creatividad: Concesiones
- b7) Bloqueos en la Negociación
- b8) Minutas de la Reuniones

c) Cierre:

- c1) Acuerdo
- c2) Ruptura

4. TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE NEGOCIACIÓN

1. Actitud Positiva
2. El Filtro
3. Escucha Activa
4. Leyes del Iceberg
5. Exposición de Ideas
6. Comunicación Eficaz
7. Principios de Influencia
8. La Delegación (Q.P.T.)
9. Adaptación al Cambio
10. Gestión del Equipo:
11. El "Stress".
12. La Creatividad.
13. Conflicto Positivo
14. Negociación Empática

5. FACTORES DE ÉXITO DE UNA NEGOCIACIÓN

1. Planificación
2. Rigurosidad
3. Respeto
4. Empatía
5. Confianza
6. Flexibilidad
7. Creatividad
8. Asertividad
9. Comunicación
10. Paciencia





ACTITUD POSITIVA

No son las Cosas en sí las que nos hacen felices o desgraciados, sino la idea que nos hacemos de ellas.

LA ACTITUD
LO ES TODO EN LA VIDA
ES UN 10%
LO QUE TE PASA Y
UN 90%
EL CÓMO REACCIONAS

Charles R. Swindoll

ACTITUD POSITIVA

Nuestro primer objetivo antes de aplicar cualquier Técnica de Negociación es **POSITIVAR NUESTRO FILTRO:**



Dominar
MI EJEMPLO

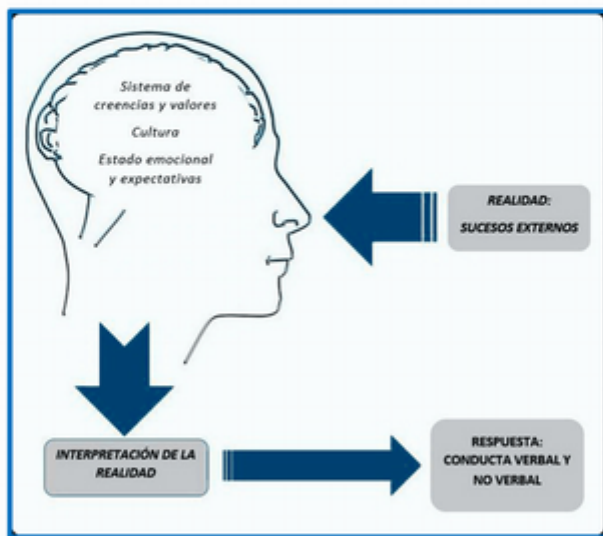
Dominar
MIS PREJUICIOS

Dominar
MI IMAGEN



EL FILTRO

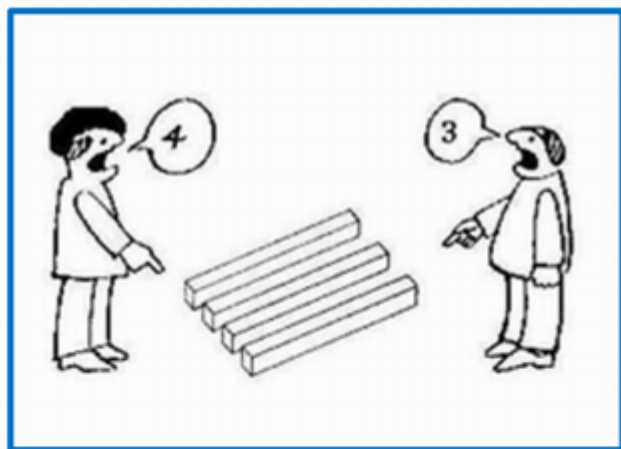
Todos vemos la Realidad a través de un cierto **FILTRO**, el cual nos da una imagen de esa realidad que, a su vez, condiciona nuestro **COMPORTAMIENTO**.



El Filtro está compuesto por nuestros **PREJUICIOS, EDUCACIÓN, FORMACIÓN, EXPERIENCIAS**, etc.. por lo que puede cambiar a lo largo del tiempo.

EL FILTRO

Nadie tiene porque renunciar a su Filtro. De una **misma realidad** puede haber tantas **imágenes distintas** como personas la estén contemplando.



El problema n°1 de los conflictos, la Comunicación, pasa por **conciliar las diferentes imágenes**, por entender y **visualizar la imagen del otro**.

ESCUCHA ACTIVA


Es una manera de comunicarnos en donde se pretende hacerle saber a la persona que nos está comunicando algo que realmente se le está **atendiendo y comprendiendo**.



Se hace de manera **consciente**, haciendo un esfuerzo por centrar toda nuestra atención en aquello que nos está comunicando la otra persona y esa atención es suficiente para **conocer realmente cómo se siente**.

ESCUCHA ACTIVA

La **Actitud no verbal** de Empatía ofrece confianza al interlocutor para expresar sus **opiniones** de manera **más sincera y abierta**.

ACTITUDES NO VERBALES Sonrisa Asentimiento Contacto visual Toma de notas	→	RESPUESTA MEDITADA
SILENCIO: 2 o 3 SEGUNDOS Esperar la segunda frase en actitud de escucha.	→	ULTIMA GOTA 

La **“Fuerza del Silencio”** provoca a la contraparte a seguir hablando y exponer ideas más desarrolladas y cada vez más explícitas.

LEYES DEL ICEBERG

Sigmund Freud comparó un Iceberg a una persona: la parte emergida corresponde al nivel “**Consciente**” y la sumergida al nivel “**Inconsciente**”. El Campo de actuación entre dos personas se sitúa principalmente en ese nivel “**SUBCONSCIENTE**”.



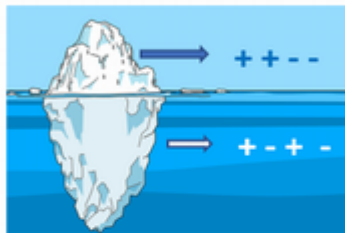
“Si haces amistad con un cojo, aprenderás tú también a cojear”

Plutarco

LEYES DEL ICEBERG

En base a esta premisa, podemos enunciar **3** leyes:

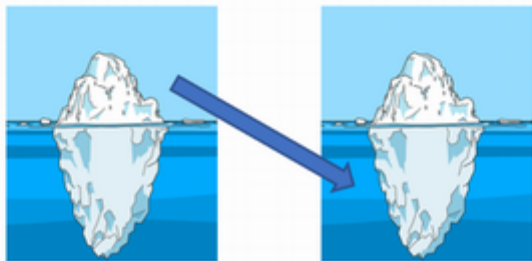
- 1 Siempre **influiamos en los demás**:
Consciente e
Inconscientemente
Positiva y Negativamente.



- 2 La barrera entre el **ÉXITO** y el fracaso está a menudo en Los **DETALLES**.

EL
ÉXITO
es la **SUMA**
de **PEQUEÑOS**
ESFUERZOS
REPETIDOS
DÍA tras DÍA

- 3 Nuestros **Esfuerzos Conscientes** a través de una **buena estrategia** pueden **influir en el Subconsciente** de nuestro interlocutor.



EXPOSICIÓN DE IDEAS

Existen **3** Principios básicos:

1 CLARIDAD



*"Hablar oscuramente
lo sabe hacer
cualquiera, con
Claridad, muy pocos"*

- Galileo Galilei -



*"Un orador
demasiado extenso
es como un reloj
dando la hora cada
minuto"*

- Royer Collard -

2 CONCRECCIÓN

3 MANEJAR EL SILENCIO



*"Cuando Hables,
procura que tus
palabras sean mejores
que el silencio"*

- Proverbio Indú -

EXPOSICIÓN DE IDEAS

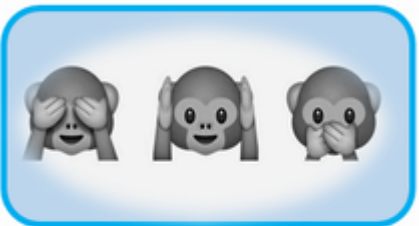
1 EXPOSICIÓN VERBAL.

- . PREPARACIÓN ESCRITA
- . ESTRUCTURA:
 - Silencio Inicial
 - Preguntas Retóricas
 - Preguntas Abiertas
 - Conclusión
- . REPETIR MENSAJE
- . CONTROL DEL TIEMPO



2 EXPOSICIÓN GESTUAL

- . SONRISA
- . CONTACTO VISUAL
- . MODULACIÓN DE VOZ
- . IMAGEN PERSONAL
- . GESTOS Y POSTURAS



3 EXPOSICIÓN AUDIOVISUAL

Una imagen vale mas que mil palabras, mil imágenes "atontan" al público.



COMUNICACIÓN EFICAZ

1 TÉCNICA DEL “TABURETE”

¿Cómo mantenernos a la altura de nuestro interlocutor?

Es importante sentirnos “cómodos” ante la contraparte.

Una técnica muy útil es imaginarnos dos taburetes giratorios que están a la misma altura:



¿Cómo hacer frente a situaciones incómodas que pueden dificultar la comunicación?

Si nos sentimos acorralados porque el taburete del oponente se eleva, debemos recuperar el equilibrio y “subir” nuestro taburete. Si sentimos una ventaja, hay que tratar de sentir nuestro taburete más alto.



COMUNICACIÓN EFICAZ**2 EL QUE PREGUNTA, DIRIGE**

Pregunta o
Afirmación



Escucha
Activa



Reflexión sobre la
pregunta



Respuesta (Si hay
pregunta previa)



Contra-pregunta
para Recuperar la
INICIATIVA

**3 NUNCA DAR JUSTIFICACIONES**

= Respuestas a una Pregunta NO Formulada.

PRINCIPIOS DE INFLUENCIA

Liderar un Equipo de Negociación con talentos multidisciplinares requiere la aplicación de ciertas Técnicas de gestión:

1 DAR EJEMPLO.

Crear una línea de actuación Coherente, que actúe como brújula para nuestros colaboradores.



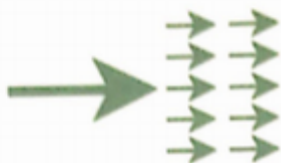
2 SABER ESCUCHAR

Sobre todo lo que NO nos gusta Y estar dispuestos a cambiar de rumbo.



PRINCIPIOS DE INFLUENCIA**3 EXIGIR EL MÁXIMO A NUESTROS COLABORADORES.**

Que nunca puedan tocar el techo ni sentir “autocomplacencia” hasta el cierre de la negociación.

**4 DISPONIBILIDAD PERSONAL PARA APOYAR A NUESTROS COLABORADORES**

*“Ayuda a tus compañeros a levantar su carga,
pero no a llevarla”*

Pitágoras

LA DELEGACIÓN

Uno de los mayores problemas en una mesa de negociación es que los “**Líderes**” de ambas partes asuman el “rol” de “**YO LO SÉ TODO**”.

Los peores problemas son aquellos que NO nos corresponde resolver y a los que sin embargo, aportamos la solución, porque nos limitan a la hora de afrontar nuestros verdaderos problemas.

Nuestra ansiedad
no viene
de pensar
en el **futuro**,
sino de
querer controlarlo.



Khalil Gibran

La mejor estrategia es que el LIDER “**empodere**” a sus colaboradores y se pueda reservar siempre una “**ULTIMA PALABRA**”.


LA DELEGACIÓN

La mejor estrategia para resolver esta paradoja es aplicar la actitud:

¿ QUE PROPONES TU?

La ventajas de “Q.P.T.” en un equipo de negociación:

- . CREATIVIDAD
- . PERSPECTIVAS DIFERENTES
- . DESCUBRIR TALENTO
- . OPTIMIZAR TIEMPOS
- . DESARROLLO PERSONAL
- . RESPONSABILIDAD



SI NO SOMOS PARTE
DE LA SOLUCIÓN,
ENTOCES SOMOS
PARTE DEL PROBLEMA

- Paulo Coelho

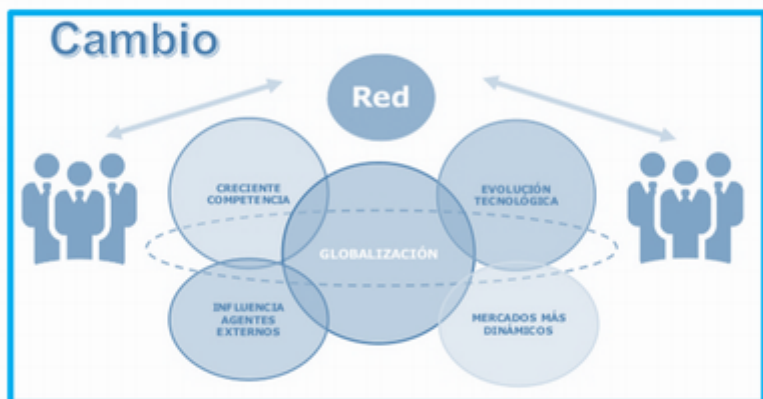
6 pasos Delegación Eficaz



- . EMPATAR PERSONA / TAREA
- . COMPROMISO
- . EXPLICACIÓN CLARA
- . COLABORADOR REPITE INSTRUCCION
- . FIJAR PLAZO / OPRTUNIDAD
- . CORREGIR POR EXCEPCIÓN

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

La mejor **Estrategia** para una negociación debe tener la **flexibilidad** de adaptarse al **entorno** y a las **circunstancias** de la Contraparte.



Nuestra **Actitud** a lo largo de una negociación puede y **debe cambiar** para adaptarnos a los acontecimientos.

ACTITUDES



ADAPTACIÓN AL CAMBIO

¿ COMO ANTICIPARSE ?



Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida.

Woody Allen

Manage
by
Walking
Around



OBSERVACIÓN

- . Escuchar
- . Percibir
- . Anotar



CITA CON UNO MISMO

- . Valorar
- . Guardar
- . Desechar



DECISIÓN

- . Timing
- . Forma
- . Fondo




"La mejor forma de predecir el futuro es crearlo"

Peter Drucker

GESTION DEL EQUIPO

Los mensajes dirigidos al Equipo deben responder al axioma... **"DIRECTO AL OBJETIVO"**



**"Un líder
es alguien que
conoce
el camino,
anda por el camino,
y muestra el
camino"**

John C. Maxwell

- . **SÍ A LA PERSONA**
- . **DIRECTO :**
"He decidido..."
- . **EXPLICACIÓN BREVE**
del porqué.
- . **COMPROMETER:**
¿Puedo Contar con tu
Compromiso?
- . **RECONOCIMIENTO:**
De Errores propios y
Éxitos del Equipo.
- . **¿ QUE PROONES TU ? :**
Referido al "camino"
- . **FIJACIÓN de OBJETIVOS**
- . **PROACTIVIDAD**

*" Un Líder lleva a su gente a donde nunca
hubieran llegado solos"*

Hans Fínzel

GESTION DEL EQUIPO

“ Me gusta alabar y recompensar en voz alta y reprender en voz baja”

Catalina I de Rusia

FELICITACIÓN vs. ADULACIÓN

“Felicitación por un Esfuerzo = Motivar para un Resultado”

CONDICIONES

- . **ACTUAL:** Por Hechos Recientes
- . **SINCERA:** Expresada con Naturalidad
- . **GRATUITA:** Sin Contrapartida

Felicitación	Adulación
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Bien recibida • Pienso en él • El colaborador crece 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación • Mal recibida • Pienso en mí • El colaborador se estanca

“No tejáis a Nadie una Corona de Laurel demasiado grande, o le caerá en torno al cuello como un cepo”

Hebbel

REPRIMENDA vs. BRONCA

REPRIMENDA

- Ayuda al cambio
- Pienso en él
- Orientado hacia la desviación
- Largo plazo
- Exigencia hacia el futuro

BRONCA

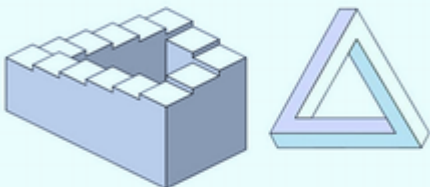
- Obliga al cambio
- Pienso en mí
- Orientado hacia el hecho o la persona
- Corto plazo
- Exigencia hacia el pasado

TÉCNICAS

- . Sí a la Persona / **NO** al Problema.
- . **Pregunta Cerrada** buscando **SÍ** a principio básico: (Ej: *¿coincides conmigo en que la puntualidad es importante?*)
- . **Exposición Neutral** de los Hechos
- . **Q.P.T.** para acortar distancia entre el principio y los Hechos.
- . **Apoyo al Colaborador** para marcarse objetivos que acorten ese Gap.

EL STRESS

El Stress se produce cuando acontece un **hecho inesperado** en el que la **Imagen** que tenemos de algo es **diferente** a la **Realidad**:



Cuando nos aferramos a nuestra **IMAGEN** y no aceptamos la **REALIDAD**, se pierde el **Control Emocional** de una situación.



El Objetivo **NO** es evitar el Stress, sino descubrir cual es nuestro **Nivel OPTIMO** de stress que estimula nuestra energía y creatividad.

EL STRESS

Según la Forma en que reaccionamos a los acontecimientos inesperados, podemos describir **3** maneras de manejar nuestro Stress:

1 PROYECCIÓN: Utilizo mi Filtro de Prioridades.

VENTAJA

➡ Recorro a mi Experiencia

INCONVENIENTE

➡ NO soy Creativo

2 IMPOSICIÓN: Sólo utilizo mi Filtro,
Sólo YO tengo Razón.

VENTAJA

➡ Contundencia en La Decisión

INCONVENIENTE

➡ NO acepto el Cambio;
Desmotivo al Entorno

3 IDENTIFICACIÓN: Adopto un comportamiento
sin control porque tomo para mí lo que no me es
destinado.

CONSECUENCIA

➡ Perdida de Libertad Personal.

Es la reacción que más fácil nos lleva a una espiral de stress.

CREATIVIDAD




LA IMAGINACIÓN ES
MAS IMPORTANTE QUE
EL CONOCIMIENTO.
EL CONOCIMIENTO ES LIMITADO;
LA IMAGINACION
RODEA EL MUNDO.
ALBERT EINSTEIN



“UN HOMBRE CON UNA
IDEA NUEVA
ES UN LOCO HASTA QUE
LA IDEA TRIUNFA”

MARK TWAIN



“La inspiración existe,
pero tiene que encontrarte
trabajando”

Picasso

CREATIVIDAD

Existen varias Técnicas para desarrollar la **Creatividad** e **Imaginación** en un Equipo de Negociación:

1

FREEWHEELING:

Dejar nuestra mente en “**Rodaje Libre**”.

No conformarnos con nuestra **primera idea** y seguir insistiendo hasta encontrar **10 alternativas** diferentes.

2

BRAINSTORMING:

Es un “**Freewheeling**” en **Grupo**.

Se basa en la “**Asociación de Ideas**”.

Se anotan todas las **ideas** que **fluyen** libremente de cada miembro del Equipo **sin Críticas ni Comentarios** y posteriormente **se Decantan** hasta llegar a una **solución compartida** por todos al ser resumen de sus aportaciones.

3

PENSAMIENTO LATERAL:

La **Lógica** nos lleva tradicionalmente a buscar **soluciones** a un problema en una dirección (**Vertical**).

El **Pensamiento Lateral (Horizontal)** propone abandonar esa lógica para **buscar otros caminos menos previsibles**.

CONFLICTO POSITIVO

El Antagonismo NO es el problema, sino parte de la Solución.

“Cuando dos personas en los negocios, siempre están de acuerdo, uno de los dos es innecesario”.



William Wrigley

Los **Desacuerdos** producidos en un Grupo son **Positivos**. Es precisamente la **diversidad de puntos de vista**, de formas de enfrentarse a un problema, lo que da **Valor al Equipo** al mismo tiempo que sofisticada su funcionamiento.



“Dado que la opinión general sobre cualquier asunto, rara vez o nunca, es toda la verdad, sólo se tiene la oportunidad de llegar al resto de la verdad mediante el choque de opiniones adversas”

John Stuart Mill

CONFLICTO POSITIVO

Admitiendo el conflicto como **algo necesario**, al igual que la **fricción genera Energía**, si tomamos las **Actitudes adecuadas**, puede ser nuestro aliado:

- 1 Aceptar que el conflicto es **Parte integral** de cualquier proceso empresarial.
- 2 Manifestar **Voluntad** inequívoca de **resolverlo**. Buscar el **Compromiso** de la otra parte.
- 3 Reconocer **Poderes y Fuerzas** que puedan:
 - a) Hacer que el **Conflicto Desaparezca** por un desequilibrio evidente entre los adversarios.
 - b) Hacer que las partes **Mediten** sobre las **consecuencias de NO** llegar a un **acuerdo**.
- 4 Negociar para encontrar una **solución** comúnmente **satisfactoria**.
- 5 **Concretar** la solución y **Controlar** su Cumplimiento.

NEGOCIACIÓN EMPÁTICA

La Negociación debe ser un “DIÁLOGO ENTRE GANADORES”



“El Principio de la Sabiduría está en Callarse; la segunda fase, es Escuchar”

Los 7 Sabios de Israel

Objetivo INMEDIATO:

Búsqueda de un Acuerdo en un **tema concreto**.

Objetivo de FUTURO:

Búsqueda de un Acuerdo que permita **nuevos acuerdos** en el Tiempo.



“ Cuando se habla mucho, casi siempre se dice algo de lo que te arrepentirás”

Confucio

META :

Pasar de
NEGOCIACIÓN
a **COLABORACIÓN**

NEGOCIACIÓN EMPÁTICA

Existen **5** Técnicas de comportamiento que a lo largo de la historia han resultado eficaces para lograr importantes acuerdos y que hoy día siguen siendo **indiscutibles**:

1

Conocer las **IMÁGENES** del Interlocutor
Formulando **PREGUNTAS ABIERTAS**.



2

Prolongar y ampliar sus **IMÁGENES POSITIVAS**.



3

Convertir lo **NEGATIVO** en **POSITIVO**



4

VALORAR a nuestro Interlocutor
(No hay Enemigo Pequeño)



5

LA FUERZA DEL SILENCIO nos ayuda
A dominar nuestras Imágenes y Filtros





- +30 Años como top management en GRUPO SANTANDER con diferentes posiciones a nivel Internacional.
- 12 últimos años como V.P. Vicepresidente Ejecutivo de BANCO SANTANDER MÉXICO
- Miembro de Consejos de Administración y Comités Regulatorios del Banco y todas las subsidiarias del Grupo.

- Responsable de Administración y Finanzas (C.F.O.), Tesorería, Estrategia Corporativa, Tecnología y Operaciones, Recursos Humanos, Calidad, Jurídico y Cumplimiento Normativo.
- Head de múltiples operaciones corporativas de M&A, Emisiones de Deuda (subordinada, Convertible o senior), Equity y Financiamientos Estructurados.
- Actualmente miembro de 6 consejos de Administración de empresas mexicanas en sectores financieros e industriales

MBA Senior Executive (ESADE & BABSON COLLEGE), Boston
MBA EXECUTIVE (ESDEN), Madrid
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales
(C.E.U. LUIS VIVES), Madrid.



“Ningún viento es favorable para el que no sabe a que puerto dirigirse”

(Shopenhauer)