

CONSELL
COMARCAL
DEL
MARESME



Diputació
Barcelona

TALLER DE NEGOCIACIÓ

Mataró 2012

Punts clau d'una negociació:

1. INTRODUCCIÓ
2. PERFIL DEL/A NEGOCIADOR/A D'ÈXIT
3. ESTILS DE NEGOCIACIÓ
4. TIPUS DE NEGOCIACIÓ
5. LES FASES DE LA NEGOCIACIÓ
6. LA NEGOCIACIÓ BANCÀRIA

1. INTRODUCCIÓ

- La negociació **es pot definir** com la relació que estableixen dues o més persones en relació amb un assumpte determinat amb vista a acostar posicions i poder arribar a un acord que sigui beneficiós per a tots ells.
- Es busca **eliminar les diferències** existents entre les parts, **acostant les posicions** gradualment fins a arribar a un punt que sigui satisfactori per a tots/es.
- Per iniciar una negociació ha d'existir un interès a tractar **d'arribar a un acord** satisfactori entre les parts afectades: *guanyar-guanyar*.
- Cal considerar a l'altra part com/un a **col·laborador/a** amb el qual es va a intentar treballar estretament amb vista a superar les diferències existents i arribar a un acord acceptable. I no com un enemic al que cal vèncer.
- Quan la negociació **es converteix en una lluita**, on imposem la nostra voluntat, l'altra part (que es considerarà perdedora) o no complirà amb els pactes o no tornarà a negociar mai més amb nosaltres/as.
- Encara que l'altra part ho consideri una lluita, hem de seguir **cercant la cooperació**.
- La negociació **és una competència que es pot aprendre**, tot i que hi hagi persones que de manera natural els hi és més fàcil.

2. PERFIL DEL /A NEGOCIADOR/A

- **Li agrada negociar:** la negociació no li espanta, tot el contrari, la contempla com un desafiament, se sent còmode. Tampoc li espanten les negociacions complicades, poden fins i tot fins a motivar-li més.
- **Entusiasta:** aborda la negociació amb ganes, amb il·lusió. Aplica tot el seu entusiasme i energia a tractar d'arribar a un bon acord.
- **Comunicador/a:** sap presentar amb claredat la seva oferta, aconsegueix captar l'interès de l'altra part. S'expressa amb convicció.
- **Persuasiu/a:** sap convèncer, utilitza amb cada interlocutor aquells arguments que siguin més apropiats, els quals més li puguin interessar.
- **Observador/a:** capta l'estat d'ànim de l'altra part, quins són realment les seves necessitats, què és el que espera arribar a. Detecta el seu estil de negociació, sap "llegir" el llenguatge no verbal.
- **Psicòleg/a:** capta els trets principals de la personalitat de d'interlocutor/a així com les seves intencions (si és honest, rigorós, complidor, si és de fiar, si té intenció real de tancar un acord, etc.).
- **Sociable:** una qualitat fonamental d'un bon negociador és la seva facilitat per a entaular relacions personals, la seva habilitat per a trencar el gel, per a crear una atmosfera de confiança. Té una conversa interessant, animada, variada, oportuna.

2. PERFIL DEL/A NEGOCIADOR/A

- **Respectuós/a:** mostra deferència cap al seu interlocutor, comprèn la seva posició i considera lògic que lluiti pels seus interessos. La seva meta és arribar a un acord just, beneficiós per a tots.
- **Honest/a:** negocia de bona fe, no busca enganyar a l'altra part, compleix l'acordat.
- **Professional:** és una persona capacitada, amb gran formació. Prepara amb cura qualsevol nova negociació, no deixa gens a l'atzar. Detesta la improvisació, la falta de rigor i de serietat. Coneix amb precisió les característiques de la seva oferta, com compara amb la dels competidors, com pot satisfer les necessitats de l'altra part.
- **Meticulós/a,** recapta tota la informació disponible, assaja amb minuciositat les seves presentacions, defineix amb precisió la seva estratègia, els seus objectius. Li dóna molta importància als petits detalls.
- **Ferm/a, sòlid:** té les idees molt clares (sap el que busca, fins a on pot cedir, quins són els aspectes irrenunciables, etc.). El bon negociador és suau en les formes però ferma en les seves idees (encara que sense arribar a ser inflexible).
- **Autoconfiança:** se sent segur de la seva posició, no es deixa impressionar per l'altra part, no se sent intimidat per l'estil agressiu de l'oponent. Sap mantenir la calma en situacions de tensió.

2. PERFIL DEL/A NEGOCIADOR/A

- **Àgil:** capta immediatament els punts d'acord i de desacord. Reacciona amb rapidesa, troba solucions, pren decisions sobre la marxa, sap ajustar la seva posició en funció de la nova informació que rep i de la marxa de la negociació. No deixa escapar una oportunitat.
- **Resolutiu:** cerca resultats en el curt termini, encara que sense precipitar-se (sap que cada negociació duu el seu propi temps i que cal respectar-lo). Sap quins són els seus objectius i es dirigeix cap a ells. Els obstacles estan per a superar-los, no desisteix sense plantejar batalla.
- **Accepta el risc:** sap prendre decisions amb el possible risc que comporten, però sense ser imprudent (distingeix aquelles decisions més transcendents que exigeixen un temps de reflexió i que convé consultar amb els nivells superiors de la companyia).
- **Pacient:** sap esperar, les operacions duen un ritme que convé respectar. Un no ha de precipitar-se intentant tancar un acord de por de perdre'l.
- **Creatiu:** troba la manera de superar els obstacles, "inventa" solucions noves, detecta noves àrees de col·laboració.

3. ESTILS DE NEGOCIACIÓ

- **Cada negociació és diferent** pel que no es pot tractar d' utilitzar sempre el mateix esquema. No hi ha dues persones iguals (clients, proveïdors/es, treballadors/es) i cada un/a d' ells exigeix un tracte determinat.
- La **negociació immediata** busca arribar amb rapidesa a un acord, sense preocupar-se a tractar d'establir una relació personal amb l'altra part. **La negociació progressiva** cerca en canvi una aproximació gradual i en ella juga un paper molt important la relació personal amb l' interlocutor/a. S'intenta crear una atmosfera de confiança abans d'entrar pròpiament en la negociació.
- Es pot anar **directament al gra** mentre o primer **establir un vincle personal** abans d'entrar a discutir posicions. Els primers solen basar la seva decisió en dades objectives (preu, finançament, característiques tècniques, garantia, termini de lliurament, etc.), mentre que els segons valoren també molt especialment consideracions subjectives (confiança, amistat, honestedat, etc.).
- L'estil de direcció dependrà de si és una negociació **puntual** (aïllada) o **duradora**. En aquesta última és important que sempre en surtin beneficiades les dues parts, i establir llaços.

4. TIPUS DE NEGOCIACIÓ

- Hi ha un tipus de **negociació**:

a) **Enfocat als resultats**

- El que realment importa és **arribar a el seu objectiu** costi el que costi, intimida, pressiona, no li importa generar un clima de tensió.
- Té una **elevada (excessiva) autoconfiança**, es creu en possessió de la veritat.
- Considera a **l'altra part com un contrincant** al que cal vèncer a fi d'aconseguir el màxim benefici possible.
- **No li preocupen les relacions interpersonals**, ni tampoc els interessos de l'altre part. Si negocia des d'una posició de poder s'aprofitarà de la mateixa, imposant el seu plantejament.
- Utilitzarà qualsevol estratagema per a **pressionar i assolir les seves metes**.
- Aquest tipus de negociador pot ser efectiu en negociacions puntuals però és totalment inadequat per a establir relacions duradores.

4. TIPUS DE NEGOCIACIÓ

b) Enfocat a les persones

- Li preocupa especialment mantenir una **bona relació personal**.
- **Evita l'enfrontament**; prefereix cedir abans que molestar a l'altra part.
- **Busca la col·laboració**, facilitant tota la informació que li sol·licitin, plantejant clarament les seves condicions.
- **Li agrada jugar net**, pel que no utilitza cap tàctica de pressió.
- **Confia en la paraula de l'altre**, cedeix generosament i no manipula.
- Aquest negociador pot resultar excessivament tou, d'una ingenuïtat de la qual es pot aprofitar l'altra part, especialment si el oponent respon al model anterior.

4. TIPUS DE NEGOCIACIÓ

- **Cap dels dos extrems és positiu**, sempre intentarem situar-nos en un punt intermedi.
- És important **conèixer quin tipus de negociació exercita l'altre** part per entendre el seu comportament, anticipar les seves accions.
- Cal ser correcte amb les formes però actuar amb fermesa.

5. FASES DE LA NEGOCIACIÓ

- 1) **PREPARACIÓ:** és el període previ a la negociació pròpiament i és un temps que cal emprar a buscar informació i a definir la nostra posició:
 - **Recopilar tota la informació** pertinent sobre la nostra oferta, sobre els nostres competidors i sobre l'empresa amb la qual anem a negociar.
 - **Definir amb precisió els nostres objectius**, l'estratègia que anem a utilitzar i les tàctiques que anem a emprar.
 - **Contactar amb els departaments** de l'empresa als quals els pugui concernir aquesta negociació a fi d'informar-los i unificar criteris.
 - **Conèixer amb exactitud el nostre marge de maniobra:** fins a on podem cedir, quin tipus d'acords podem signar i quins uns altres requeriran autorització dels òrgans superiors.

5. FASES DE LA NEGOCIACIÓ

2) DESENVOLUPAMENT: de la negociació abasta des que ens asseiem a la taula de negociació fins que finalitzen les deliberacions, ja sigui amb o sense acord.

- És la fase en la qual ambdues parts intercanvien informació (defineixen les seves posicions), detecten les discrepàncies i tracten d'acostar postures mitjançant concessions.
- La seva durada és indeterminada, requerint freqüentment altes dosis de paciència.
- En general no és convenient precipitar esdeveniments, sent preferible esperar que les idees vagin madurant.

3) TANCAMENT: Amb acord o sense.

- Abans de donar per arribat a un acord cal assegurar-se que no queda cap qüestió pendent i que ambdues parts interpreten d'igual manera els punts tractats.
- Una vegada tancat cal recollir per escrit tots els aspectes del mateix. És freqüent que en aquest moment les parts es relaxin quan, just al contrari, convé estar molt atents ja que en el document s'han de precisar molts detalls que fins a aquest moment probablement tot just s'hagin tractat.

-

5. FASES DE LA NEGOCIACIÓ

(Per exemple, clàusules d'incompliment, indemnitzacions, pròrrogues tàcites o expresses, jurisdicció pertinent, etc.)

- **Un malentès que no es detecti a temps** o una clàusula del contracte que quedi ambigua pot donar lloc el dia de matí a una disputa legal.
- La negociació també **pot finalitzar amb ruptura** i encara que no convé precipitar-se a l'hora de prendre aquesta decisió, és una possibilitat que convé contemplar quan es negocia.
- **És millor no firmar un acord** que signar-ne un d' inapropiat.
- Un cop finalitzada la negociació s'ha **d'analitzar amb sentit crític** per poder millorar-la en la propera.

8. LA NEGOCIACIÓ BANCÀRIA

1 Fase - Estudi

Continguts

Anàlisi de Necessitats

Pressupost Tresoreria

Anàlisi Alternatives

Per volum/per serveis
Altre banc de relació

Anàlisi d'Oferta

Comparació amb el mercat
Expectatives del mercat

Característiques del Banc

Relació recent, qualitat i servei
Relació cost/servei

2 Fase - Negociació

Pre- negociació

Característiques del crèdit
Evaluació aproximada de costos
Coneixement directius del banc
Tipus d'informació a facilitar

Negociació condicions

Import, límit i tipus d'interès
Termini, compensacions

3 Fase - Concreció

Firma de la petició del Crèdit

Segons allò negociat
Aportació documentacions
(garanties, estats comptables...)
Seguiment Operació

Aprovació del Crèdit

Firma del contracte

4 Fase - Evolució

Evolució de la relació

Condicions aplicades
Grau de compliment de compromís
Nivell incidències
Estadístiques pestalvi
Convé seguir la relació?
Balanç empresa banc (que guanya

ALGUNES PAUTES A TENIR EN COMPTE:

- **Esbrinar, si pertanyem a algun col·lectiu** (col·legi professional, gran empresa, organisme, etc.), i/o si tenim alguna característica que ens permeti alguna condició especial (per ex. Nova creació, innovació, creixement etc...)
- Anar a la entitat suficientment **informat/des**.
- Portar un bon projecte i explicar d'una manera concisa i clara els nostres objectius.
- Dirigir-nos a les **persones responsables de la sucursal** (Director/a) havent demanat hora prèviament.
- **No anar amb una actitud de “demandar”** (encara que ens sentim “pobres”) sinó amb la de negociar (guanyar-guanyar).
- Intentar demostrar des del primer dia la intenció d'establir una **relació enfocada a llarg termini** amb l'entitat bancària. (pagament a proveïdors rebuts, TPV etc)

ALGUNES PAUTES A TENIR EN COMPTE:

- **No manifestar urgència en l'obtenció del finançament.** (hem de deixar clar que paral·lelament estem negociant amb diferents entitats).
- Parlar amb **diferents entitats financeres**, encara que no siguem clientes.
- **Fer una segona entrevista** amb l'entitat escollida per intentar aconseguir alguna millora (podem argumentant que tenim altres ofertes de les demás entitats)