

NEGOCIAR CON ÉXITO

Dominick J. Misino*. 2006. Braford, Bs. As., 22(55):95-102.

*Consultor Internacional en Negociación de Empresas

www.produccion-animal.com.ar

Volver a: [Empresa Agropecuaria](#)

INTRODUCCIÓN

Existen varias ideas erróneas respecto a qué se considera una negociación. Mucha gente cree que negociar es simplemente engañar a alguien. De hecho, los vendedores se quejan de que el principal obstáculo que se encuentran cuando tienen que vender sus productos a un particular o a una empresa, es que la otra parte tiene la idea preconcebida de que le van a timar. Otras personas creen que negociar es una guerra donde unos ganan y otros pierden. Sin embargo, negociar significa lograr un acuerdo donde las dos partes ganan. Cuando se enfrenta a una negociación, tenga en cuenta que rara vez conseguirá sus objetivos al 100 %.

Deberá tener presentes cuáles son los puntos sobre los que puede ceder y aquellos otros que son innegociables. Pero nunca logrará un acuerdo si su objetivo es imponer sus condiciones sin más.

ESTABLECER EL EQUIPO PARA NEGOCIAR

El equipo ideal para negociar con éxito está compuesto de cuatro personas: el jefe de equipo, el negociador, el negociador de apoyo o coach y el administrativo. Cada una de estas personas tiene un rol específico durante el proceso de negociación: el jefe de equipo es el que toma las decisiones clave y supervisa todo el proceso; el negociador lleva las riendas de la negociación propiamente dicha; el negociador de apoyo o coach presta su ayuda ofreciendo sugerencias y sustituye al negociador principal cuando este necesita un descanso; por último, el administrativo es el encargado de tomar notas de todo lo que sucede durante el proceso negociador.

Cada una de estas tareas es distinta, pero todas son igualmente importantes para lograr el éxito en una negociación. Los distintos roles deben estar definidos de antemano antes del inicio de la negociación para evitar cualquier tipo de conflicto y asegurar la objetividad en el proceso de toma de decisiones.

Además, esta separación puede ser una buena táctica para enfrentarse a la otra parte: ¿quién no ha ido alguna vez a una agencia de viajes a contratar unas vacaciones y para conseguir un mejor precio ha empleado frases del tipo: "...es un viaje estupendo, pero el precio es un poco caro; tendría que hablarlo con mi mujer"? La separación de roles no sólo es un asunto táctico. Impide que el negociador tome decisiones erróneas o cierre un mal negocio, ya que durante algunas negociaciones se da la situación de que el negociador tiende a conectar demasiado con la otra parte y pierde el rumbo de la misma. Teniéndonos que referir siempre al jefe de equipo para cerrar puntos clave, evitamos esta situación.

Es cierto que en muchas ocasiones no se dispone de un equipo para negociar, sino que una sola persona agrupa todos los roles. En estos casos la persona debe ser consciente de que tiene que realizar tres funciones bien diferenciadas: negociar, llevar un diario de todo lo que acontece en el proceso y tomar las decisiones clave.

El rol de negociar y de tomar decisiones pueden separarse de muchas maneras, no sólo utilizando físicamente a personas distintas. Una persona que se enfrenta sola a todo el proceso de negociación tiene que adoptar una serie de estrategias para asegurarse de que las tres funciones principales se encuentran separadas.

Estas estrategias no son una ciencia, pero incluyen la utilización de frases del tipo: "déjeme consultarlo con la almohada" o "creo que estamos a punto de llegar a un acuerdo pero necesito un día para consultarlo con mi jefe/socio". En muchas ocasiones, la otra parte tratará de romper la separación de roles. Unas veces utilizará la "táctica del ego" con frases como: "...pero ¿quién es el que manda realmente en tu empresa?". Y otras veces tratará de presionar poniendo fechas límite para cerrar el acuerdo.

En el primer caso, se recomienda reconocer que ese es un verdadero problema para avanzar y, en el segundo, no mostrar la mas mínima preocupación, pues la mayoría de las fechas límite son meras excusas y en el peor de los casos siempre pueden ser negociadas.

La función del jefe de equipo no se limita a esperar a que el negociador le inste a tomar alguna decisión. Por el contrario, el jefe de equipo debe establecer los objetivos de la negociación antes de que esta comience. Para ello, previamente habrá ordenado la búsqueda de información sensible que ayude a la negociación y la habrá analizado. Sólo en ese momento será capaz de marcarle al negociador los objetivos que hay que conseguir. Fijar unas metas razonables y claras para iniciar la negociación es fundamental para conocer el terreno que se pisa. Mucha gente utiliza la táctica de poner objetivos demasiado ambiciosos, algo que en la mayoría de los casos conduce al fracaso porque pueden ser atacados muy fácilmente por la otra parte.

Las funciones del administrativo pueden parecer a primera vista poco productivas, pero nada más lejos de la realidad. La tarea de llevar un diario con cada uno de los puntos que se tratan en la negociación es de vital importancia.

El negociador pasa la mayoría de su tiempo hablando y escuchando a la otra parte. Llevar un cuaderno de a bordo con todos los hechos significativos de la negociación ayuda a evitar contratiempos: que un despiste coloque al equipo negociador en desventaja frente a la otra parte o que temas ya discutidos tengan que volverse a tratar, con la consiguiente pérdida de tiempo.

PREPARAR FÍSICA Y MENTALMENTE EL ESPACIO PARA NEGOCIAR

Siempre se debe empezar a negociar desde una posición de seguridad. Lograr esa posición de fuerza implica que las personas indicadas dentro del equipo hayan realizado todo el trabajo previo de búsqueda y análisis de información: ello permite establecer claramente los objetivos y aporta la seguridad necesaria para lograr un acuerdo satisfactorio.

Además, la negociación debe realizarse en un entorno físico confortable, que incluye el lugar donde se establecerá el encuentro, la ropa que vestiremos, cómo nos sentaremos, etc. El confort físico y mental previo tiende muchas veces a infravalorarse, pero las negociaciones exigen grandes dosis de concentración bajo un ambiente de presión y estrés: es por eso por lo que todos estos pequeños detalles (pequeños solo en apariencia) cobran especial relevancia para el equipo negociador. Cuando la gente se encuentra cómoda se facilita el inicio de una conversación y las personas tienden a ser más razonables en sus argumentos.

En cuanto al espacio físico, tan importante como que nosotros nos encontremos cómodos es que la otra parte también lo esté. Si estamos negociando una subida de salario, seguramente nos gustará que todo transcurra en el despacho del jefe, donde él se encontrará cómodo y podremos persuadirle de que emplee el poder que tiene para concedernos esa pequeña subida que le estamos pidiendo. Siempre debemos huir de los lugares que puedan facilitar la distracción de las personas que inician una negociación. Ejemplos claros de este tipo de sitios son los restaurantes, que aunque pueden crear un ambiente distendido que facilite el diálogo, no permiten centrarse en lo importante.

Durante el desarrollo de la negociación existirán momentos en que todo el mundo parecerá distraído. No es esta la situación en que debe pegarse un puñetazo en la mesa para captar la atención de los asistentes. El autor recomienda estrategias más mesuradas, como repasar la agenda para hacer ver a los asistentes que se alejan de los objetivos marcados o realizar un pequeño resumen de los puntos tratados hasta ese momento, anotándolos en un cuaderno y exponiéndolos a continuación.

La vestimenta que se utiliza cuando estamos en una negociación envía a la otra parte toda una serie de sutiles mensajes. Muchos negociadores opinan que, puesto que es muy difícil controlar las percepciones que en esta materia tendrá la otra parte, lo mejor es simplemente mostrar una apariencia neutral que cause una primera impresión de persona afable y dispuesta a llegar a un acuerdo. En cualquier caso, el consejo del autor es utilizar con discreción la vestimenta manteniendo siempre nuestro estilo personal. Cuando emprendemos un viaje lo primero que necesitamos es un mapa de carreteras. En una negociación ocurre algo parecido: el negociador necesita antes de comenzar no sólo saber cuáles son sus objetivos, sino también lo que puede o no puede ceder y el orden que seguirá su discurso. Por otra parte, el negociador debe estar preparado psicológicamente y tener fe en sí mismo y en su equipo para lograr el éxito en la negociación.

Pero debe tener muy presente que tener éxito no significa obtener el 100 % de lo que se desea. En ningún trato ese puede ser el objetivo. De ser así, no estaríamos hablando de negociación, sino de imposición. Además, en toda negociación debe existir un "Plan B", que no significa un fracaso, sino una alternativa.

HAGA LOS PREPARATIVOS PARA LA NEGOCIACIÓN

Hasta aquí hemos visto que antes de iniciar una negociación deben realizarse tres tareas fundamentales: realizar una investigación previa; establecer el objetivo fundamental de la negociación dejando claros los puntos en los que podrá cederse y en los que no; y marcar el camino que debe seguirse en la negociación teniendo presente una alternativa o "Plan B" en el caso de no conseguir el objetivo fijado. Lo ideal es que una persona distinta del negociador y del jefe de equipo realice las tareas de recogida de información antes y durante la negociación. La información debe referirse tanto a la negociación en sí como a otros datos sobre los miembros de la otra parte que puedan ayudar a llevar a buen término la misión. Esta parte del proceso implica recopilar información sobre las necesidades u objetivos que tenemos sin empezar a preguntarse si se conseguirán o no. Sólo después de que se ha obtenido toda la información, el jefe de equipo toma una decisión, marca el objetivo (u objetivos), establece una alternativa o "Plan B" y deja vía libre al negociador para que empiece su trabajo.

Uno de los errores más habituales es empezar a negociar mientras se está recopilando información.

Algunas personas no saben todavía lo que quieren y ya comienzan a hablar de precios, garantías postventa... Sólo teniendo muy claro que existen distintos roles en una negociación no se caerá en este error.

El segundo paso en esta fase previa es establecer una lista de los puntos que podremos negociar y los que no. Este listado se irá modificando a lo largo de la negociación, porque en muchos casos no se dispone de toda la información necesaria hasta que comenzamos a dialogar con la otra parte.

Antes de que el negociador pueda pasar a la acción es muy importante establecer una alternativa al proceso negociador. Sin una buena salida no se tiene una base sólida para negociar. El "Plan B" cumple la doble función de establecer unos objetivos realistas y de dotar de seguridad psicológica al negociador, que no sentirá así el fracaso de la negociación como una espada de Damocles.

Una vez que se sabe lo que se quiere, lo que es negociable y lo que no y se dispone de una alternativa al fracaso, es necesario elaborar un plan de acción. La estructura que seguirá una negociación suele tener tres fases: establecer el contacto con la otra parte, obtener información y buscar un acuerdo. Sin embargo, dependiendo de la personalidad de cada negociador, la estructura puede variar de orden.

El negociador debe tener claros, durante cada una de estas fases, una serie de principios básicos que le evitarán muchos problemas: no mentir nunca; si se hacen promesas, mantenerlas; no tener miedo a preguntar y mostrar respeto en todo momento.

Las mentiras suelen utilizarse para lograr un acuerdo rápido (todos tenemos la tendencia a pensar que nunca nos descubrirán), pero son contraproducentes desde todo punto de vista. Si la mentira es descubierta, en el mejor de los casos la credibilidad de quien ha mentado será puesta en entredicho y, en el peor de ellos, la otra parte podrá utilizarlo para dar por concluida la negociación misma.

Las promesas en una negociación empiezan de una manera muy sutil. Establecer un lugar y una hora para celebrar la primera reunión y llegar puntual a la hora fijada denota que las partes negociadoras dan importancia al asunto que se traen entre manos. Poco a poco se van haciendo nuevas promesas y concesiones, que ayudan a crear un clima de credibilidad entre las partes y la convicción de que se está trabajando para lograr un acuerdo que beneficie a ambas.

Muchos negociadores piensan que hacer preguntas es un signo de debilidad. Nada más lejos de la realidad. Una de las interpelaciones que mayor impacto provoca es: ¿qué es lo que necesitas? Si el negociador formula esta pregunta, es que puede dar una solución a la otra parte y eso le coloca en una situación de seguridad y fuerza. Después de inquirir sobre las necesidades del otro, quizá el negociador no pueda satisfacer sus deseos al 100 % , pero sin duda habrá aclarado mucho la situación y se podrá seguir avanzando.

Por último, el negociador debe mostrar respeto en todo momento hacia la parte contraria. Además, mostrar respeto suele conllevar reciprocidad en el trato y es la base de la confianza mutua necesaria en toda negociación.

LAS FASES DE LA NEGOCIACIÓN

Existen tres fases una vez que se ha iniciado la negociación propiamente dicha: focalizar la negociación, llegar a un acuerdo y cerrar el trato. Todos los momentos de la negociación son igualmente importantes. Existe la tendencia errónea a creer que, si en la primera fase se llega a un acuerdo sobre los puntos clave, las siguientes etapas carecen de relevancia. Imaginemos la negociación de un contrato de arrendamiento donde se ha fijado un precio por el alquiler de unas oficinas comerciales. Parecería que los términos cruciales del contrato ya se han acordado y muchas personas tenderían a relajarse, pero ¿las subidas en el alquiler de los años venideros no son igualmente decisivas? O, por ejemplo, ¿se han establecido descuentos por remodelar los almacenes de las oficinas que actualmente se encuentran en mal estado? Como se puede observar, el negociador no debe bajar la guardia en ningún momento.

Si no se sabe realmente de lo que se quiere hablar, no se tiene una buena base para negociar. En otras palabras, si estamos negociando un contrato de suministro de piezas de repuesto, por ejemplo, debemos tener muy claras las características técnicas del producto que vamos a comprar. De lo contrario, mantendremos con la otra parte una amigable conversación pero no una negociación real, porque no lograremos centrar la discusión.

En muchas ocasiones, alguna de las partes rompe el centro de la discusión y provoca que el proceso tenga que comenzar de nuevo. En estos casos el negociador debe saber que no se ha perdido el tiempo, sino que ha logrado aspectos no esenciales al principio y dejan para el final el precio o el plazo de entrega, por ejemplo.

La negociación no se puede dar por concluida hasta que no se llega a un punto en el que se cierra un acuerdo. Es importante escribir los términos de este en un papel o transcribirlos al ordenador, sobre todo para objetivar la discusión y evitar que algún punto importante pueda olvidarse. Para muchas personas, si la otra parte intenta cambiar los términos del acuerdo justo en el momento en que se llega al cierre, es que no merece confianza y lo mejor sería no volver a negociar. Esto es algo que debe valorarse dependiendo de cada situación.

Es verdad que muchos negociadores intentan obtener ventajas de cualquier manera, pero en muchas ocasiones es culpa de una de las partes no haber profundizado lo suficiente en todos los puntos de la discusión. Además, la primera vez que alguien se compra una casa, nunca ha vivido con la felicidad de una hipoteca en su vida y, por tanto, podemos concederle el privilegio de cambiar algún punto de su contrato incluso si este se acaba de cerrar.

Como se ha señalado, la negociación no concluye hasta que se cierra. Es un error creerse el ganador simplemente porque uno de los puntos fundamentales se ha cerrado.

La negociación es un proceso que puede dar muchas sorpresas si se afloja el ritmo. En el momento del cierre es aconsejable la intervención del jefe de equipo para que supervise todo lo acordado, ya que el negociador suele estar demasiado implicado emocionalmente en el trato y es posible que omita algún detalle importante. Con el final de la negociación a la vista, la tensión puede aparecer de repente. Es un momento en que alguna de las partes puede sacar su ego a relucir y provocar un conflicto.

Precisamente por esto, el momento del cierre es el que exige más cuidado y requiere una revisión general: por un lado, para comprobar que todos los puntos debatidos han sido objeto de conformidad y, por otro, para confirmar que han quedado claros los pasos que deberán seguirse hasta llegar al cierre formal de la negociación, es decir, la firma del acuerdo.

PREPÁRESE PARA ESCUCHAR

El equipo negociador ha realizado todo el trabajo de recopilar información, conoce sus objetivos, sabe hasta dónde puede llegar y conoce por dónde conducir el proceso de negociación. ¿Es el momento de hablar? No, es preferible escuchar. Lo mejor para averiguar qué es lo que la otra persona realmente quiere es escuchar activamente. Es cierto que la otra parte no nos dará muchas pistas de cuál es su estrategia y el objetivo que quiere conseguir.

Pero incluso los pequeños indicios (verbales o no) son determinantes para averiguar lo que es importante para el otro equipo negociador y aquellos detalles en los que está dispuesto a ceder. Cuanto más hable una persona, más nos revelará. Existen diversas técnicas para hacer que la otra parte no deje de darnos información y que la conversación fluya hacia nuestro terreno. Las frases "espejo", por ejemplo, son una buena manera de enfatizar el discurso del contrario y lograr que siga hablando: "¿...entonces es esto lo que quieres realmente?"; "a ver si lo he entendido bien..."; "¿Lo que quieres decir es ...?". Además, este tipo de frases ayudan a objetivar y entender mejor lo que la otra persona está diciendo. Otra técnica consiste en quedarnos completamente quietos y observar fijamente a la otra parte. Con esto hacemos que entienda que para nosotros lo que está contando en ese momento es importante y le incitamos a profundizar en su argumentación.

Otro elemento fundamental en el transcurso de la negociación es el control de nuestras emociones. Muchas personas no pueden esconder sus sentimientos y tienden a centrarse, nada más comenzar la conversación, en los puntos críticos que más ansiedad les crean. Si es este el caso, lo aconsejable es reconducir la situación para hacer de una debilidad nuestra fortaleza.

Si un negociador no puede relajarse y escuchar lo que la otra parte tiene que decir, lo mejor es que "suelte" cuanto antes lo que le preocupa y, después de rebajar su tensión emocional, concentrarse en los aspectos más sencillos de la negociación.

Existe una regla general que dice que, para que una negociación llegue a buen puerto, son necesarias una buena comunicación y confianza entre las partes. Pero todo buen equipo de negociación tiene que tener en cuenta que lo que se busca es la empatía con el otro, no hacer amigos.

GESTIONAR LAS EXIGENCIAS Y LAS FECHAS LÍMITE

La mayoría de los individuos suele ponerse muy nerviosa cuando aparecen en la concertación puntos innegociables o fechas límite. Sin embargo, como se verá a continuación, se trata de buenas herramientas para llegar a una solución en un momento de crisis en la negociación.

Exigencia es una palabra fea. Haga la prueba y entre en una tienda exigiendo que le atiendan. Seguramente los dependientes le mirarán de otra forma si entra preguntando: ¿puede alguien atenderme? Sin embargo, el que sea una palabra cargada de agresividad no quiere decir que no tengamos que mostrar nuestras exigencias o puntos innegociables en el curso de una negociación. Habrá que emplear términos más suaves como deseos, necesidades o puntos importantes.

Dentro de la negociación es importante ceder a las exigencias (o necesidades) de la otra parte. Siempre hay que ceder en algo para conseguir algo. Pero, ¡cuidado!, siempre que se cede hay que obtener a cambio una contrapartida.

Una excelente estrategia en una negociación es no dar a entender que llevamos un férreo seguimiento del intercambio de cromos que estamos realizando, aunque evidentemente estamos haciéndolo. De esta manera, si en algún momento notamos que estamos dando más de lo que recibimos, una buena táctica será recordar inmediatamente lo mucho que hemos cedido hasta ese momento.

En resumen, en las negociaciones ambas partes siempre ceden y la existencia de exigencias o puntos innegociables no debe crearnos ansiedad, porque precisamente cumplen la función de permitir llegar a acuerdos de intercambio.

¿Quién debe empezar primero a plantear los puntos clave en una negociación? En los tratos en que el punto crítico es el dinero, existe la creencia generalmente aceptada de que el primero que da una cifra tiene todas las de perder. Si en una negociación entre un fabricante y un proveedor de materias primas, éste establece un precio, parece claro que el fabricante nunca pagará más de esa cantidad.

El primero que establece un precio marca los parámetros generales de una negociación. Y si se ha realizado una investigación previa de forma seria, en todo momento sabremos si estamos ante un precio justo o no. La mayoría de la gente prefiere no ser el primero en hacer una oferta, con lo que tenemos casi siempre la oportunidad de ser nosotros quienes lo hagamos. Además, siempre habrá tiempo de modificar dicha oferta, salvo en el caso de que el precio que hayamos dado a la otra parte sea innegociable (caso este en el que tendremos que informar claramente de que es nuestra oferta final y que no sufrirá variaciones).

La mayor parte de las veces, la gente plantea exigencias con el simple propósito de empezar una negociación. Gran parte de estos requerimientos casi nunca son tales, y el buen negociador deberá darse cuenta y pedir a la otra parte que reformule sus planteamientos iniciales.

¿Cuándo deben plantearse estas exigencias o puntos críticos de la negociación? Hay dos caminos para hacerlo: al principio de la negociación (después de haber establecido un contacto previo) o al final de la misma. Ambos caminos tienen sus ventajas e inconvenientes. La razón para plantear los puntos críticos al principio es clara si nuestra empresa necesita la entrega de una mercancía en una fecha determinada: no tendría lógica entonces comenzar a hablar de otros aspectos de la negociación que no son trascendentes. Como se dijo anteriormente, la palabra exigencia suena demasiado expeditiva, así que para empezar a hablar del punto que realmente nos interesa podríamos emplear una frase del tipo: "bueno, hablemos de la fecha de entrega porque es un aspecto que me interesa mucho".

Emplear mucho tiempo en resolver el punto o puntos críticos justo al iniciar la conversación, hace que la discusión sobre el resto de temas sea más relajada (suponiendo que se llegue a un acuerdo sobre el punto clave, naturalmente). Sin embargo, existe un inconveniente táctico en esta forma de actuar, porque si no se logra el objetivo marcado quedará poco margen para ceder en el resto de asuntos de la negociación.

Por otra parte, el proceso de negociar una cuestión crítica suele generar bastante tensión, precisamente aquello que trata de evitarse cuando se comienza una reunión de este tipo, donde el primer paso es siempre establecer una relación de confianza y buena comunicación entre las partes.

El dejar las exigencias para el final permite conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la otra parte. En muchas ocasiones, las dos partes participan por primera vez en una negociación conjunta, y empezar hablando de asuntos menos importantes permite reunir información acerca del estilo negociador del otro. Lo cierto es que muchas veces esta táctica puede ser contraproducente, porque estamos dando la sensación al contrario de que aún no estamos preparados para negociar.

Las fechas límite son el mejor aliado del negociador. Una fecha límite hace que entre las dos partes aparezca un punto en común: ambas tienen que trabajar en conjunto para luchar contra el reloj. Por otro lado, cuanto más se aproxima la fecha límite, más probable es que ambas partes comiencen a hacer concesiones.

La clave para manejar con éxito las fechas límite es utilizarlas en nuestro favor. Si podemos trabajar sin ellas, mientras que el otro se encuentra presionado por las mismas, nos encontramos en una mejor posición. Y en el caso de que sí tengamos una fecha límite, habremos de dar la impresión de que realmente no es así.

Todo negociador debe prestar atención a las fechas clave que presenta la otra parte, porque en muchas ocasiones se da el caso de que no se está diciendo la verdad. Es una estratagema más para intentar obtener algo a cambio. Sin embargo, si este tema es mencionado constantemente en el transcurso de la conversación, seguramente sea cierto: en tal caso, si no podemos cumplir con ese plazo, lo mejor es reconocerlo y tratar de encontrar una alternativa o retirarnos de la negociación.

En otros casos, las fechas límite que plantea la otra parte no nos afectan a nosotros, sino a ella. Pensemos en el ejemplo de un concesionario de automóviles que tiene una oferta sensacional válida sólo hasta fin de mes. Esa fecha no debe impresionarnos, porque seguramente le afecte más al vendedor, que tendrá que presentar unos resultados determinados antes de final de mes.

CONCLUSIÓN

Todo proceso de negociación implica un alto nivel de estrés. Si consigue no quedarse paralizado ante las situaciones difíciles que, sin duda, aparecerán en cada una de las negociaciones en las que participe a lo largo de su carrera profesional, las probabilidades de éxito serán muchas.

Prepare sus reuniones, tenga claro cuál es su rol en todo momento, conduzca la situación siempre pensando en su objetivo final y tenga una alternativa frente al fracaso. Pero recuerde que, por muchas estrategias y tácticas que pueda aprender en este u otros manuales, la negociación es un arte, no una ciencia. Su estilo personal está por encima de cualquier enseñanza. ¡Buena suerte!

Volver a: [Empresa Agropecuaria](#)