



Red Universitaria Virtual Internacional

Negociar es Fácil, si Sabe Cómo

Alejandro Hernández

Índice

1	Introducción.....	3
2	Empiece con Usted Mismo.....	4
3	La Preparación	5
4	Exposición.....	7
5	Propuestas.....	9
6	Intercambio	11
7	Cierre	13
8	Conclusión.....	14
9	Ficha Técnica.....	16

Habilidades, estrategias y consejos para negociar con eficacia



1 Introducción

En la actual era de la información, mandamos cada vez menos y nos toca negociar más. Una negociación bien dirigida ahorra costes porque hay ocasiones en las que no llegar a un acuerdo es más costoso que alcanzarlo. No importa si usted negocia tratados internacionales o acuerdos con su vecino: las habilidades son las mismas!

Lo que hace complicada una negociación no son esas habilidades, sino las circunstancias que la rodean.

¿Quién tiene que hacer la primera propuesta? ¿Cómo manejar a un negociador agresivo? ¿Cómo proteger mi precio? ¿Cómo hacer una propuesta? ¿Cómo realizar concesiones? ¿Cómo reducir mi ansiedad cuando tengo que negociar? ¿Debo pedir más de lo que quiero? En este libro se responden a estas preguntas y muchas más para ayudarle a saber dónde está en cada fase del proceso.

Toda negociación avanza por etapas, como el alpinista en su larga escalada. No importa si usted, como le ocurre al alpinista en la niebla, no ve el destino final. Cada una de las etapas será su punto de referencia: preparación, exposición, propuestas, intercambio y cierre. Sin ellas se saldrá del camino. Cada etapa es como un poste en la niebla. Para avanzar guíese por esos postes. Fíjese en el poste más cercano, el que puede ver. Llegue hasta él. Después propóngase como meta el siguiente, y así, de poste en poste, hasta llegar al final. Cada poste es una etapa. Para pasar de uno a otro se servirá de los comportamientos eficaces de cada etapa que se desvelan en este libro. Así llegará a saber cuál es la dirección correcta entre la niebla.

2 Empiece con Usted Mismo

Utilizamos en exceso la palabra negociación. A menudo se nos oye decir: "Estamos negociando con un cliente", cuando en realidad estamos defendiéndonos para que no nos baje mucho el precio. Defenderse no es negociar. Regatear no es negociar. Decirle a un vendedor: "Lo aceptas o no hay trato" no es negociar.

Una negociación requiere movimiento. No avanza con posiciones rígidas y cerradas. Un negociador inflexible que solo hace una única propuesta se arriesga a que la negociación se rompa. A nadie le gusta que le digan: "Lo tomas o lo dejas". Un "No es negociable" es darle a nuestro interlocutor con la puerta en las narices. Y nadie quiere que le digan: "No". Un negociador consciente abre las puertas, no las cierra. Y si le cierran una puerta, abre la otra.

En ocasiones, cuando negociamos actuamos como si alguien nos obligara a obrar de una manera emotiva e instintiva. Ese "alguien", presente en cada uno de nosotros, guarda parte de nuestros instintos y hábitos que dirigen nuestro comportamiento. Es el "hombre de Cromañón" que todos llevamos dentro. Es nuestro perpetuo acompañante que se niega a ser controlado porque atiende más a los instintos y a las emociones que a su razón. Su oponente tampoco va solo a negociar. Una negociación es un encuentro en el que se enfrentan dos seres racionales y dos irracionales.

Cuando usted utiliza la fuerza contra el otro, le está dando a su oponente la excusa perfecta para continuar con su obstinación. Eso aumentará las tensiones hasta que la situación se convierta en un campeonato de gritos, en una demanda o en la guerra. Contraatacar daña las relaciones a largo plazo, convierte una simple discrepancia racional en un enfrentamiento emocional. Ganará una batalla y correrá el riesgo de perder la guerra. Hay negociadores a los que les gusta el juego duro y esperan que usted los ataque para colocarlo en ese terreno en el que ellos son expertos y en el que usted se siente incómodo. Quedará atrapado. Cuando su emoción está alta, su inteligencia está baja.

Obtenga una respuesta afirmativa. Abraham Lincoln decía que para resolver una discusión hay que empezar por encontrar un punto de coincidencia con el otro, y no destacar aquello que nos separa. Cuando hable con su interlocutor empiece destacando los puntos en los que ambos están de acuerdo. Tenga paciencia y no salte a la primera cuando el otro piensa de manera distinta a usted. Un "no" como respuesta es un obstáculo difícil de vencer porque cuando su interlocutor le dice: "No", todo el orgullo que hay dentro de su personalidad le exige ser consecuente consigo mismo. Haga que la otra persona le diga: "Sí" desde el principio.

El poder de una negociación se obtiene de dos elementos: los incentivos y las sanciones. Preséntese en cada negociación con los dos bolsillos llenos. En un bolsillo guarde los incentivos, en el otro las sanciones. Por ejemplo, en una relación jefe-colaborador, el incentivo es el salario, la sanción es el miedo que siente el colaborador de ser criticado por su superior o, peor, ser despedido. ¿Por qué tienen tanta fuerza las sanciones? Porque el miedo a perder es dos veces y medio más poderoso que el deseo de beneficiarse de algo. A las personas les motiva más comprar su producto cuando sienten que pueden perder algo si no lo compran, que disfrutar de un beneficio adicional.

3 La Preparación

Comparemos la habilidad para vender con la imagen de un embudo. Por la parte de arriba entran muchas variables, como el precio, la calidad, el acabado, la forma de pago, el día de servicio, la garantía o el diseño. De nada sirven esas variables si por la parte estrecha de abajo se termina siempre con una única variable: regatear el precio.

En una negociación preferimos usar la imagen de un tubo ancho. Usted irá introduciendo variables por la parte de arriba para salir del tubo con más de una opción por la parte ancha de abajo. Cuantas más variables introduzca y mantenga vivas durante el diálogo, más protegerá su propuesta. Ir con las manos dentro de unos bolsillos vacíos "para ver por dónde respiran los otros" no le dará mucha flexibilidad. Solo ganará flexibilidad con el número de variables que lleve.

¿Cómo abrir el embudo hacia un tubo ancho? Escriba en una hoja una lista con los asuntos, los contenidos que quiere negociar. Las pretensiones, lo que espera obtener, y en orden de prioridad. Anote los límites, lo máximo/mínimo aceptable para usted en cada uno de los asuntos. La lista de peticiones es todo lo que le gustaría obtener con todas las posibilidades abiertas. La lista de concesiones, lo que puede dar de valor al otro que tenga poco valor para usted.

¿Cuántas variables hay en su negocio? Identifíquelas y acuda a la reunión con una larga lista por escrito porque, bajo la presión de la negociación, es posible que no se le ocurra ninguna. No importa si no utiliza todas las variables de la lista, el hecho de tenerlas por escrito le hará ganar seguridad y flexibilidad, porque tendrá más posibilidades de elección durante el proceso para responder a las diferentes peticiones de la otra parte. Con la lista usted se presentará en la negociación con más confianza y menos ansiedad. Cuantas menos variables haya en su lista, más ansiedad sentirá y más posibilidad de bloqueo.

Pocos acuerdos se deciden exclusivamente por el precio, entran en juego otras variables distintas. Siempre que exista más de una variable, usted podrá negociar. Cuando el otro le apriete con el precio, estará haciendo presión únicamente en una de las numerosas posibles variables del acuerdo.

Si usted cede en el precio, le estará diciendo al otro que le presione también en las otras variables. Su oponente pensará que si usted reduce el precio ahora, es que antes le estaba engañando. Si usted lo baja, pongamos en un 5 %, el otro pensará que lo podría bajar también en un 10 % o, mejor, ¿por qué no un 20 %?

Conceder un descuento no genera siempre buena voluntad en los demás. Si la otra parte desea subir/bajar el precio, ajuste el resto de las variables de su oferta a este último. Así le estará diciendo al otro que cuando intente cambiar el precio, usted cambiará la oferta. Si no le gusta su precio, ofrézcale otro correspondiente a otra oferta.

¿Se ha preguntado alguna vez por qué los compradores siempre hacen presión sobre el precio?

¡Porque saben que esa práctica les funciona! Han comprobado por experiencia que más del 80 % de los vendedores bajan el precio cuando les someten a una ligera presión. Por eso los compradores raramente aceptan una primera oferta. Si a usted le presionan con el precio, pregunte al otro: "¿Por qué?". Después manténgase en completo silencio. Cuanto más vaga sea la respuesta o más acaloradamente le respondan, más se encontrará usted ante un farol. Si usted se siente tan incómodo con su precio que su primera reacción cuando le someten a presión es bajarlo sin más, no espere que el otro tenga más confianza en el precio de su producto que usted mismo.

Una estrategia flexible podrá revisarse durante la negociación. No se aferre a ella. Es muy posible que el diálogo marque un rumbo imprevisto que le obligue a considerarla de nuevo. Ese será el momento de pedir una pausa. Una estrategia rígida le impedirá reaccionar ante los nuevos hechos que surjan en el proceso negociador y le obligará a "tirar hacia adelante" de manera obcecada por no querer rectificar.

Imagínese que su objetivo es llegar a Madrid desde Barcelona. Si decide ir en avión y le anulan el vuelo, ¿cómo reaccionará? Muchos de los pasajeros, indignados, acudirán al

mostrador de la compañía aérea de turno a reclamar para que les resuelvan el problema. Observe bien y verá que no todos los pasajeros acuden al mostrador. Unos pocos buscan la opción de alquilar un coche. Otros buscan una alternativa con otra compañía aérea. Otros deciden viajar en su propio vehículo. Otros optan por el tren. Son flexibles y olvidan la estrategia inicial de ir en avión. Buscan alternativas para llegar a su objetivo. Los que se atrincheran en el mostrador son tozudos y no resuelven su problema.

4 Exposición

En esta fase se dialoga para investigar y explorar. Para que usted pueda proponer debe descubrir lo que desea la otra parte. Su objetivo en esta fase es, mediante una discusión constructiva, dar respuesta a la siguiente pregunta: "¿Qué quiere el otro?". ¿Puede usted recapitular lo que quiere el otro? Solo cuando pueda sintetizar lo que su oponente desea podrá plantear una propuesta.

¿Cómo acercarme al otro? Mediante el uso correcto de las preguntas. En esta fase usted goza de una excelente oportunidad porque el diálogo le proporcionará información muy valiosa sobre los objetivos y las intenciones de su oponente a través de una fuente inapreciable de valor: él mismo. Podrá desvelarle al otro lo que a usted le interesa y descubrir lo que a él le inhibe, lo que le motiva y lo que le frena. Debe contrastar todas sus presunciones. Cuanto más descubra lo que desea el otro mediante el diálogo, las preguntas y la recapitulación, mejor entenderá su grado de compromiso. Hágale hablar, pídale que clarifique y explique, así conseguirá más señales sobre la firmeza o provisionalidad de su posición y sobre dónde está dispuesto a moverse.

La mejor manera para despertar la confianza del otro es permitirle hablar sobre lo que le interesa a él. Después de todo, usted ya sabe lo que sabe. Lo que quiere la otra parte es lo más importante ahora mismo y su misión es conseguir que lo exprese. La persona con la que habla está cien veces más interesada en sí misma, en sus necesidades y en sus problemas que en usted y sus asuntos. Todos queremos ser la estrella de nuestra propia película. ¡Permita que esa estrella brille!

A todos nos agrada que nos escuchen. ¿Sabe por qué? Porque el cerebro segrega endorfina, la hormona del placer. Cuanto más le escuchen, más placer sentirá. Es decir, si usted escucha activamente conseguirá que el otro se sienta bien. Como consecuencia usted le caerá bien al otro.

¿Por qué caer bien es tan importante? Se ha demostrado que cuando alguien nos cae bien bajamos la guardia y empezamos a hacer concesiones porque queremos agradecerle. Se llama el poder del encantamiento. Usted lo consigue escuchando al otro sin interrumpirle.

El novato interrumpe porque no tiene paciencia para escuchar. Se siente incómodo en su propia piel cuando permanece callado. Tiene que romper el silencio y decir algo. La mala costumbre de interrumpir es el comportamiento "natural" que más hemos observado en los negociadores. Escuchamos en teoría, hasta que el otro dice algo que no nos gusta o con lo que no estamos de acuerdo. En ese momento, pasamos a modo reacción, nos quema en la lengua decirle que es él quien está equivocado. Queremos ganarle con nuestros argumentos.

Si usted no escucha con atención cuando el interlocutor está desarrollando su propuesta, no podrá conocer las señales que le está enviando. Escuche su primera respuesta y espere hasta oír una segunda. ¡Y por qué no una tercera! Nunca compensa interrumpir, y puede salirle muy caro, porque quizá deje de oír algo importante que le iban a proponer. Las personas solemos poner una concesión al final de la propuesta y una interrupción eliminaría esa concesión. Una interrupción genera antagonismo e irritación en el otro, y despierta al Cromañón.

¿Cómo cautivar desde el principio la atención del otro? Eche un cebo. Una pregunta gratificante a la que el interlocutor responda con agrado. Haga como el médico de cabecera, procure resultar atento e inspire confianza. En la primera visita, el médico no contesta preguntas sino que las formula.

Proceda con delicadeza y de manera refinada, porque con una persona ofuscada no se puede colaborar de forma útil. Que el otro se sienta apreciado como persona y que perciba que usted comprende su punto de vista. Nosotros estamos allí para ayudarle a encontrar soluciones. ¡Querer tener siempre razón y empezar llevando la contraria no son los mejores medios para crear un ambiente amigable!

Usted puede acudir con tensión porque no conoce a la otra persona, o precisamente porque la conoce siente ansiedad. Su oponente piensa lo mismo, cree que "el otro es más fuerte", "está mejor preparado" o "tiene más información". Henry Ford dijo que "tanto si piensa una cosa u otra, estará en lo cierto". El poder está en su cabeza, en sus percepciones. Ahora céntrese en su único objetivo: descubrir lo que quiere el otro e informarle de lo que usted desea. Esa es su meta. Controle sus percepciones y no crea en sus propias suposiciones. Pueden ser tan ciertas como inciertas. Suponer es parte de la fase de preparación, pero ahora, en esta fase de exposición, debe comprobarlas. Las suposiciones solo están en su pensamiento y reducen sus expectativas y aspiraciones. Afectará al resultado de la negociación.

Nunca dé por sentado que ha comprendido a la primera lo que el otro acaba de proponerle. Haga una pausa y pregúntele: "¿Qué quiere decir?". Esta es una de las grandes preguntas que le ayudarán a negociar. Diga lo que diga el interlocutor, pronuncie estas tres palabras:

"¿Qué quiere decir?". Cada vez que usted formula esta pregunta ayuda al otro para que le dé más detalles y se expone en su pensamiento. ¡Y ahí está el punto! Porque cada explicación que le ofrezca la otra parte aumentará las posibilidades de que ésta diga lo que usted necesita saber para ayudarlo a tomar la mejor decisión.

5 Propuestas

Una propuesta es una oferta provisional que se le hace a la otra parte y que es distinta a su posición de inicio. ¿Qué quiere el otro?, ¿cuáles son sus prioridades? Solo cuando conteste a estas dos preguntas podrá plantear una propuesta. Únicamente podrá proponer algo cuando haya sido capaz de recapitular lo que el otro quiere. Si no conoce lo que este desea ni sus prioridades, idifícilmente podrá proponer!

Las preguntas persiguen recabar la información ajena para destapar los intereses de la otra parte. En el lenguaje asertivo de la fase de propuestas, se dice lo que se desea y se informa de lo que se dará a cambio. "Si usted cumple con los objetivos, entonces consideraremos su promoción". No se hace en forma de pregunta porque la propuesta perdería fuerza. Sonaría más débil.

Si usted dice: "Si consideramos su promoción, ¿cumplirá sus objetivos?", producirá peores resultados que si lo propone de una manera asertiva. Al preguntar se debilita su propuesta porque el otro entiende que usted le está pidiendo permiso. Use un lenguaje firme, "necesito", "quiero", "propongo". Es mejor que un lenguaje débil, "espero", "me gustaría", "venia", "quería", "preferiría". El lenguaje tiene una gran influencia en relación con cómo se asimilan los conceptos e ideas.

Adelántese al otro con su propuesta, ¿Por qué nos cuesta tanto pedir lo que queremos? Porque planteamos propuestas desmesuradas que nos hacen sentir incómodos. Como nuestra oferta es escandalosa, esperamos a que sea el otro quien arranque con la esperanza de que "suene la flauta" y que supere nuestro ideal. Una negociación avanza con propuestas realistas. Si lo que solicita es realista, es decir, lo puede probar con documentos o con hechos, iese usted el primero en plantear su oferta! Al tomar la iniciativa tendrá ventaja, porque elegirá el momento, el lugar y el asunto adecuado para negociar. Usted marcará el rumbo y el ritmo.

Planteamos propuestas imprecisas, al estilo de "Me harás un descuentito", "Dame un plazo de entrega menor" o "Qué gano a cambio". Nos andamos por las ramas cuando se trata de pedir lo que queremos. Esta estrategia solo es la acertada cuando no conocemos exactamente lo que queremos o cuando no sabemos el precio; entonces es razonable esperar a que la otra parte haga la primera oferta. Si nuestro oponente no conoce nuestra

posición más favorable, difícilmente podrá acercarse a ella. Usted gana poder cuando se adelanta al otro con su propuesta porque elige el momento adecuado.

Si usted no tiene ni idea del precio, investigue. Por ejemplo, si en el aeropuerto de Dakar necesita un taxi para ir a la plaza de la Independencia, pregunte antes en información. Le dirán que unos 3000 francos senegaleses. Si pregunta al primer taxista de la parada, ¿cuánto cree que le pedirá? Tanto usted como yo sabemos que le pedirá mucho más. ¡En algunos casos hasta 10 000 francos! Si conoce que el precio son 3000 francos, ¿de qué le sirve preguntar al taxista? ¡Adelántese con su propuesta! Dígame que si le lleva por 2900 francos, se sube al taxi. Discutirá con él, 100 o 200 francos arriba o abajo, pero nunca sobre los 10 000 francos del primer caso. Así usted habrá marcado el rumbo. ¿Y si el taxista baja de 10 000 a 3000?, ¿qué pensará usted? Lo mismo que yo, si el taxista baja ahora es que antes le estaba engañando.

Una propuesta se compone siempre de dos elementos: las condiciones y las ofertas. La condición informa de lo que usted quiere, la oferta es lo que usted le dará al otro a cambio de recibir lo que desea. Una propuesta se plantea de manera asertiva, tal como hace el médico para transmitir seguridad a la otra parte: "Si usted me da lo que yo quiero, podré darle lo que usted quiere". Sus condiciones siempre han de ser concretas. Pida lo concreto, aunque ofrezca lo ambiguo. "Si usted hace el pedido ahora (concreto), consideraré un precio especial (ambiguo)". Su condición es concreta y su oferta es vaga para tener más flexibilidad para moverse.

Usted refuerza su propuesta si pide una respuesta. Quien dirige la conversación es quien pregunta. No espere llegar a dirigirla únicamente con el planteamiento de su propuesta, porque es muy posible que el otro no opine sobre ella, ya que querrá dirigir la conversación hacia otro asunto. Para mantener las riendas del diálogo, pregunte. Cuando formula una pregunta, lidera la conversación hacia el camino que le interesa a usted y no a la otra parte.

¿Cómo se recibe una propuesta? Primero, escuche hasta la última gota. Segundo, cree expectativas en el otro. Frases como "No es lo que yo tenía pensado" o "De esa manera no podría" o "Eso me produciría un problema enorme" cambian las expectativas en la otra parte en la dirección que a usted le interesa. Tercero, pregunte para que la otra parte aclare la respuesta y para que la desarrolle, así podrá observar la solidez de su respuesta y escuchar señales.

Un negociador no dice que sí. Un negociador tampoco dice que no. ¿Entonces? Un "no" frena a su oponente. Recibir un "no" a secas, molesta y nos frena. Para evitar esa situación pruebe con darle una salida al otro hacia la dirección que a usted le interesa. Dígame que "Ese punto no es negociable" y "Sí sería posible dialogar sobre este otro punto". Esto

proporcionará a la parte contraria una salida digna y un margen de maniobra, porque le dejaremos claro que no le estamos pidiendo una rendición sin condiciones.

6 Intercambio

Negociamos cuando acercamos posiciones mediante un intercambio y no mediante persuasión. Para intercambiar, usted necesita mucha información de la otra parte y, para obtenerla, deberá formular muchas preguntas, explorar las necesidades, limitaciones, motivaciones, intereses, miedos, inhibiciones y aspiraciones del otro. No pretenda influir, vender su idea, convencer, argumentar, inducir, retar o discutir. Debe explorar, entender qué quiere el otro, porque si no ha entendido lo que desea, difícilmente podrá acercarse a él mediante el intercambio.

El intercambio es el corazón de la negociación y está presente en todo el proceso. No ceda, intercambie. No se rinda para satisfacer al otro. Un negociador consciente nunca cede, solo intercambia. Muchas veces concedemos a nuestro oponente de manera incondicional, sin pedir nada. Nos refugiamos en la excusa de que lo hacemos como gesto de "buenavoluntad". Un gesto generoso le puede ayudar a crear un clima de colaboración en el ámbito familiar y entre los amigos. Ahora bien, cuando se negocia, las personas no hacen las cosas por romanticismo, lo hacen para obtener algo en su propio beneficio. El otro piensa solamente en sí mismo, no en usted. Una concesión incondicional por su parte será contemplada como un signo de debilidad por la otra parte.

¡Su gesto de buena voluntad para ganarse al otro le saldrá muy caro! Estará enviando un mensaje que el interlocutor escuchará de esta manera: "Como me ha cobrado de más, ahora tiene margen suficiente para hacerme un regalito". El otro piensa que si usted le da un regalo es porque ya se lo había cobrado, y le exigirá más. Su gesto educado y de buena persona generará en el otro una avaricia primitiva desatada.

¡Que le pidan lo que quieran! Anótelos todo, que luego usted pondrá precio a cada una de esas peticiones. Les dará todo lo que quieren, ¡y lo hará con sus condiciones en primer lugar! No regale nada, intercambie en cada movimiento. Algunas veces le harán sentir incómodo hasta tal punto que usted preferiría ceder y poner fin a esa tensión. Si usted cede, el resultado será insatisfactorio porque lo hará con cierto resentimiento. Y sobre todo estará recompensando un mal comportamiento. Se ganará una reputación de negociador débil y estará invitando al otro a aprovecharse de usted en el futuro. Es como ceder ante el berrinche de un niño. Lo único que se logra es reforzar ese patrón y cada vez que el niño desee algo montará la gorda.

Alicia, directora de una oficina bancaria en Madrid, nos cuenta que el banco regala todos los años por Navidad una figura a sus clientes. ¿Qué provoca ese regalo? Muchos clientes, en lugar de agradecerlo, le piden otra figura: "Anda, dame otra que somos dos en casa", "Oye, que tengo dos cartillas, dame otra figurita". La generosidad genera avaricia, no gratitud. Desde hace veinte años el banco regala esas figuras y ninguno de los clientes ha llamado a Alicia para decirle que le ha gustado el regalo! El año pasado el banco decidió no hacer más regalos a los clientes. ¡Es ahora cuando le han llamado muchos reclamando su regalo! Es decir, cuando todo va bien no dicen nada, pero si les quitas algo, reclaman.

Muchas veces el otro nos demanda muchas cosas diferentes y sin una conexión entre ellas. ¿Qué hacer si la otra parte presenta una lista de peticiones muy larga?, ¿tratamos una petición después de la otra, separadamente como si fueran distintas mininegociaciones, o las manejamos todas de manera conjunta? Si usted es el que solicita muchas, pídalas de una en una. No pase al segundo asunto hasta que su adversario haya satisfecho el primero. Si es a usted a quien le piden las cosas, decida antes cuáles son las prioritarias y trátelas globalmente, para después proponer un acuerdo integral. Cederá en lo prioritario a cambio de que el otro abandone las peticiones menos importantes.

El arte supremo de la guerra es derrotar a su enemigo sin luchar. Cuando tenga delante a un negociador agresivo, no se rinda haciendo concesiones ni se pelee, porque escalará el problema. Resista como el agua. Por más que usted empuje, el agua vuelve siempre al mismo sitio. Esa es la física del agua. Primero el agua vuelve lentamente, después lo hace con todas sus fuerzas para regresar donde estaba.

¿Cómo obtener ventaja de este principio? Cuando tenga frente a usted a un oponente fuerte, déjele hablar, escuche, no le responda. Invierta su tiempo en comprender lo que quiere, busque alternativas, variables, para volver a su posición inicial como el agua. Cuando su oponente se dé cuenta de que sus tácticas agresivas no le sirven, optará por otro comportamiento. Si reacciona con agresividad difícilmente avanzará hacia un acuerdo. ¿Ha visto alguna vez a dos perros que lleguen a un acuerdo ladrándose el uno al otro? No se deje atrapar por la táctica agresiva de la otra parte.

Las personas hacemos más concesiones cuando vemos que llegamos al tiempo límite. Como la falta de tiempo nos debilita, nunca desvele al otro que su tiempo está limitado porque podría alargar la negociación, a sabiendas hasta el último minuto, para conseguir de usted más concesiones. El 80 % de las concesiones ocurren en el 20 % del tiempo final. La presión del tiempo nos debilita y por eso cedemos.

7 Cierre

En esta fase del cierre usted se enfrenta a un dilema que le generará tensión. La incertidumbre de saber si ha conseguido todas las concesiones posibles del otro, y la necesidad de llegar a un acuerdo antes de que le saquen más concesiones. Cuanto más tiempo dure la negociación, más oportunidades tendrá usted para ganar concesiones, y más oportunidades tendrá el otro para hacer lo mismo con usted! Ninguna de las partes estará segura de cuál es realmente el límite de la otra. Si usted está en su límite, le interesará cerrar, porque cualquier prolongación de la fase de intercambio le podrá provocar hacer más concesiones que podrían exceder sus límites. La finalidad del cierre es que las partes lleguen al acuerdo final. Es la determinación de no seguir, porque le interesa cerrar un acuerdo en ese momento.

Usted detectará el momento de cierre cuando hablen de asuntos accesorios o de cuestiones menores de detalle. Estará ante cuestiones de detalle cuando el otro le pregunte si la fecha de entrega es inmediata, o si lo tiene en azul o si el producto tiene dos años de garantía. Estas preguntas no se contestan con un simple "sí", ideo es gratuito! Mejor dígame que "Si está de acuerdo en aceptar mi propuesta, la entrega será inmediata y en azul". El novato se muere por cerrar el acuerdo y por eso contesta rápidamente con una afirmación. Hace concesiones al final porque teme que se rompa el acuerdo. A un "sí" hay que ponerle precio. Usted debe intercambiar ese "sí" por una concesión de la otra parte.

Llegará un momento que después de tanto "si usted, entonces yo", ya no quedará nada más que intercambiar. Ahora bien, si quiere cortar esa espiral de inmediato, cuando el otro le diga "si usted, entonces yo", pruebe lo siguiente: "Si cerramos ya el trato, entonces le doy eso que usted quiere". Así pondrá usted punto final a la negociación porque pondrá el cierre como condición, a cambio de darle al otro lo que le pide en ese momento. Si puede conceder algo al final, que sea accesorio y condicionado al cierre del acuerdo.

Se pone final al intercambio ofreciendo una concesión a cambio de cerrar el acuerdo. Es mejor hacer el cierre con una concesión pequeña que con una concesión sobre un punto importante. Si usted concede algo grande al final, la otra parte pensará que usted tiene espacio para conceder todavía más. Guarde en su lista aquellos deseos de menor importancia para intercambiarlos en el momento en que la otra parte le proponga cerrar el acuerdo. Así no tendrá que buscar de manera desesperada una última concesión menor para cerrar el acuerdo.

Cuando estamos cerca de llegar a un acuerdo, o cuando ya lo hemos conseguido, sentimos alivio y nuestras tensiones desaparecen. Es como cuando el alpinista está eufórico porque está a punto de conquistar la cima. Esta euforia es un somnífero que le hará bajar la guardia. El otro podrá aprovechar ese descuido para pedirle algo. Si ese algo no es polémico, es

frecuente que usted conceda. Son las alfombrillas que el comprador le pide al vendedor de coches cuando ya lo ha vendido. El vendedor no querrá perder una venta por no regalar unas alfombrillas.

Los acuerdos por escrito parecen más sólidos y reducen los riesgos de confusiones. Si no está por escrito, no existe. Procure cerciorarse de que ambos tienen claros los puntos sobre los que están de acuerdo. Deben leer y aprobar un resumen detallado de cada uno de esos puntos. En las negociaciones formales cada parte suele disponer de un borrador. Si la negociación no es tan formal y el resumen del acuerdo ha sido oral, envíe al otro un resumen por correo electrónico inmediatamente después de la reunión. Recapitule lo acordado para que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo convenido.

Negocie siempre con la persona que decide. Si con quien dialoga no tiene autoridad, sus propuestas caerán en manos de alguien que no le conoce. Esta táctica de falta de autoridad se utiliza como un escudo para defenderse de cualquier presión. Se actúa como un agente. Únicamente hará de mensajero de las propuestas del superior. Se les reconoce porque dicen frases como "Necesito la aprobación del dueño" o "Necesito la aprobación del consejo de administración antes de firmar el acuerdo". Si usted negocia hasta el final con el mensajero y agota su capital negociador para llegar a un acuerdo, ya no le quedarán más concesiones que hacer y habrá tocado el techo para futuros intercambios.

8 Conclusión

¿Por qué existen todavía directivos que consideran que no es necesario prepararse de manera adecuada cuando tienen que negociar? A lo mejor creen que si se preparan ya no podrán causar una impresión natural y espontánea. Esto solo es cierto en el caso de que se entienda por ser "natural" y "espontáneo" el espectáculo lamentable de una persona que se enreda cuando trata de buscar las ideas adecuadas al discutir con el otro. No someta a su interlocutor a una prueba. Un negociador que no se prepara se limita a reaccionar ante los movimientos de su interlocutor. No dirige nada. Prepare una lista de variables en forma de peticiones y concesiones, intente ponerse en el lugar del otro y anote también posibles peticiones que puede hacerle a usted.

Negociar es descubrir lo que realmente desea la otra parte y mostrarle la manera de conseguirlo, mientras que usted consigue lo que desea. Este es el objetivo de la fase de exposición: llegar a saber todo lo que desea el otro. Para ello se debe ir más allá de las suposiciones iniciales y obtener toda la información mediante las preguntas adecuadas. Solo cuando usted tenga toda la información de su oponente estará preparado para la fase de intercambio.

Muchas negociaciones nos recuerdan demasiado a menudo a un partido de ping-pong. Nos piden algo y contestamos. Nos sacan una objeción y la tratamos. El otro argumenta y contraargumentamos. Nos dejamos arrebatar por la "lógica" trampa de querer dar una respuesta inmediata a cada una de las peticiones, objeciones y reclamaciones del otro. Mejor mantenga los asuntos vinculados hasta la fase de intercambio. Si negocia punto por punto cada una de las peticiones que le saca la otra parte le harán picadillo, porque su oponente obtendrá más beneficios al aceptar que se negocie cada uno de los puntos de manera separada.

En la fase de intercambio debe evitar algunos comportamientos como no poner precio a sus concesiones, regalar en lugar de intercambiar, carecer de una lista de peticiones antibalas, conceder en puntos que tienen valor para nosotros y no para la otra parte, conceder con la esperanza de una respuesta recíproca o conceder incondicionalmente.

En nuestro entorno existen posiciones diferentes en política, en la empresa, en el juego, en casa, con los vecinos... Si nos peleamos, habrá vencedores y vencidos. Si jugamos un partido, habrá ganadores y perdedores. Si vamos a la guerra, habrá fallecidos y heridos. Existe una manera diferente para solucionar los distintos puntos de vista: un buen diálogo negociador. Este no dejará tras de sí ni muertos ni heridos, ni ganadores ni perdedores, ni vencedores ni vencidos. Dejará socios que han llegado juntos a una conclusión compartida mediante el acuerdo.

Las negociaciones exitosas tienen un patrón común. Los dos ganan. ¿Cómo es posible? Cuando pedimos a las dos partes que valoren su grado de satisfacción puntuando del uno a diez, ambos contestan un número entre ocho y diez. ¿Cómo es posible si eso suma más de diez? Ocurre porque estamos ante una negociación eficaz. En las negociaciones eficientes las matemáticas no funcionan. Negociar no es dividir el éxito. Los dos obtienen más.

fin del resumen

Alejandro Hernández es empresario, directivo y conferenciante. Licenciado en Derecho, ejerce como profesor asociado del Instituto de Empresa, de la Escuela de Empresarios de Valencia (EDEM) y de la Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDESEM). Hace veinte años que imparte conferencias y seminarios sobre habilidades directivas. Como ejecutivo, ha trabajado en multinacionales americanas del sector petrolífero y en consultoras internacionales. Actualmente es el responsable para España y Portugal de Bang & Olufsen. Además, es propietario de varias empresas, como Nichi Seijo y Campamentos USA.

9 Ficha Técnica



Editorial: Alienta

Fecha de publicación: 09/11/2011

ISBN: 9788415320074

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

Biblioteca de libros empresariales resumidos

Conocimiento concentrado para tu éxito personal y profesional

© 2013 Leader Summaries. Resumen autorizado de: Negociar es fácil, si sabe cómo, por Alejandro Hernández, © 2011 Alienta.