



## Secretos de las negociaciones poderosas

Conozca los secretos de los maestros en negociación

por Roger Dawson

### RESUMEN EJECUTIVO

Para las negociaciones, aplica un concepto fundamental: estrategia. Sepa identificar las estrategias de negociación que otros quizás hayan utilizado con usted, y prepárese para aprovecharlas.

“Secretos de las negociaciones poderosas” le ofrece tácticas útiles para su vida personal y de negocios, que le colocarán en una posición de ventaja frente a su contraparte, y le permitirán ir más allá del sentido común para desarrollar sus posibilidades al máximo.

El libro aborda las relaciones ganar-ganar, cómo hacer sentir a la otra parte que está ganando, qué hacer para abordar situaciones cotidianas que parecen sencillas, entre otros temas.

Las negociaciones son poderosas cuando el “tablero de ajedrez” está planteado para ello, cuando los movimientos son estratégicos y tácticos, y cuando el jaque-mate reconoce el aporte y valor del supuesto perdedor. En toda relación, ninguna de las partes se haya totalmente desprovista ante la otra. El respeto mutuo es una de las claves del éxito.

Los consejos de Dawson serán de gran utilidad para dueños de empresa que quieran aumentar sus ganancias, gerentes que quieran convertirse en líderes dinámicos, vendedores que quieren mantener o aumentar sus ventas, y en general para cualquiera que desee controlar su habilidad de obtener cualquier cosa en la vida.

### Negociaciones poderosas

Si bien en la actualidad se habla mucho de “soluciones ganar-ganar”, este tipo de negociaciones no son tan frecuentes en el mundo de los negocios – son la excepción, no la regla.

Los negociadores poderosos saben reconocer que las personas pueden tener intereses comunes y contrapuestos, aplican principios éticos a su favor y respetan los sentimientos de la contraparte. No sólo saben ganar, sino que le hacen sentir a la otra parte que también ha salido ganando, lo que es básico para establecer, consolidar o mantener una buena relación.

Efectivamente, el mundo de los negocios avanza siempre que priven el respeto y la confianza mutua.

### El juego de las negociaciones poderosas

Negociar es comparable con jugar ajedrez. Usted se enfrenta a un adversario, con ciertas reglas de juego. Pero a diferencia del ajedrez, en la negociación su contrario no conoce esas reglas.

Más que un arte, negociar es una ciencia. Por ello, se puede profundizar en dicha disciplina, a fin de predecir los movimientos de la otra parte en los procesos de negociación, con alto grado de probabilidad de acierto.

Lógicamente, el factor riesgo es una constante que obliga a desarrollar aún más las habilidades y la capacidad de manejarnos en incertidumbre.

Al igual que en el ajedrez, existen ciertos movimientos o estrategias a la hora de negociar, que se detallan seguidamente: seis “movimientos” de apertura de juego, siete para mantener el juego la dirección deseada, y cinco para la fase final del jaque mate.

### Gambitos iniciales de negociación

1.- Pida más de lo que espera obtener: lo que le dará mayor espacio a la negociación. Si usted, por ejemplo está vendiendo, eventualmente podrá bajar sus precios; por el contrario, una vez que lo hace, no podrá subirlos.

El precio que usted pide en una negociación debe ser su máxima posición persuasible (MPP). Este MPP es la intersección de dos factores:

- Lo máximo que usted pueda pedir en la negociación.
- La convicción de la contraparte sobre la factibilidad y legitimidad de dicha posición.

Conviene que su MPP sea más alto cuando no conoce bien a la otra parte negociadora, dado que:

- Quizá la persona esté dispuesta a pagar más de lo que usted piensa.
- Si es una relación nueva, usted parecerá más cooperativo si ofrece mayores concesiones posteriores.

2.- Jamás acepte la primera oferta: dar un “sí” en la primera oferta puede llevar a la otra parte a pensar que:

- *Habría podido obtener un mejor resultado*: si la oferta inicial fue aceptada con rapidez, quizás también habría aceptado una más favorable.

- *Algo debe andar mal*: la persona comienza a preguntarse de inmediato por qué la otra parte aceptó una oferta baja.

3.- **Sobresáltese ante la propuesta**: mostrar cierta sorpresa, manteniendo interés en la propuesta, es una señal de que se entra en el juego de la negociación. El factor “shock” se utiliza no sólo en los encuentros directos (manifestados usualmente a través del “lenguaje corporal”), sino por teléfono (a través de expresiones directas de asombro, siempre respetuosas).

4.- **Evite la negociación antagónica**: discutir en las fases iniciales de la negociación puede crear una confrontación que desemboque en un rápido estancamiento. En su lugar, utilice el enfoque “siente, sintió, encontrado”:

- Primero, *reconozca cómo se siente la otra persona* la situación en cuestión - empatía.

- Segundo, *visualice que otras personas se han sentido igual* ante una situación similar en anteriores oportunidades – amplitud mental ante el problema.

- Finalmente, *encuentre alguna solución o alternativa en el marco de casos parecidos* – obtener elementos de apoyo para salir del problema.

Es conveniente usar esta fórmula cuando surja alguna hostilidad inesperada durante el proceso de negociación.

5.- **El vendedor y el comprador renuente**: el vendedor renuente es la persona que dice – falsamente - algo como: “jamás he considerado vender esto”. El comprador renuente hace lo mismo, pero aplicado al proceso de compra.

Es conveniente evitar los estratagemas que reducen el rango de negociación. Estar conciente de cuando se utilizan, representa una herramienta poderosa para avanzar y no estancarse en el proceso.

6.- **La técnica tornillo**: se usa con la expresión: “¿usted puede mejorar esa oferta!”, sin agregar palabra alguna. Ante esa situación, los negociadores inexpertos suelen dejar al descubierto sus márgenes reales de negociación. Si su contraparte trata de aplicar esta técnica, debe pedirle que especifique cuánto más espera que mejore la oferta, con lo que de alguna forma, mantiene en reserva su rango de acción.

### Estrategias intermedias

1.- **Oponerse a autoridades inaccesibles**: la situación más frustrante que existe es tener que negociar con alguien que dice no tener la autoridad para tomar la decisión final.

Esta táctica presiona a la otra parte a mejorar los términos de la negociación, por la inseguridad que le provoca no conocer la autoridad de la contraparte.

Quien la aplica logra más espacio y tiempo porque retarda cualquier decisión, mientras la persona que no aparece en forma visible en el juego (y que por cierto, puede existir o no), supuestamente revisa las negociaciones.

Para anular esta técnica, se pueden desarrollar estrategias como:

- **Quítele la capacidad de utilizar una autoridad diferida** antes de presentar su propuesta. Los vendedores de automóviles hacen esto siempre cuando, por ejemplo, plantean: “¿hay alguna razón por la cual no podamos cerrar el negocio hoy mismo?; los compradores pueden lograr lo mismo diciendo “¿podría hablar con la persona a cargo?”.

- Si no puede eliminar o acceder a la autoridad mayor, apele al ego de la persona, pidiéndole que le plantee su propuesta al superior pero recomendándolo positivamente. Si acepta, tiene una pequeña ventaja. Si no acepta, este le dirá las objeciones potenciales.

En cualquiera de los casos, estará en mejor posición que si no hiciera nada.

2.- **Tenga en cuenta el valor decreciente de los servicios**: No haga concesiones esperando que la otra parte se lo compensará más adelante. En el futuro, el valor será menor, así que fije el precio hoy.

3.- **No ofrezca dividir la diferencia**: hacerlo es percibido como algo justo, y no lo es. Por el contrario, aliente a la otra persona a que ofrezca dividir la diferencia. Esto moverá el rango de la otra persona hacia arriba.

Por ejemplo, si usted ofrece hacer un proyecto por \$30 mil, y el cliente le ofrece \$26 mil, y usted logra que la persona ofrezca dividir la diferencia, el nuevo rango de negociación es \$28 mil - \$30 mil, superior a \$26 mil - \$30 mil.

4.- **La táctica de dejar de lado**: se emplea para manejar algún obstáculo relevante en la negociación, llegado el punto en el que ambas partes están en total desacuerdo. Proponga dejar a un lado el tema que obstaculiza, de manera de poder avanzar en los asuntos restantes. El tema-obstáculo se puede retomar en algún momento posterior, con mayor perspectiva y sobre una base más sólida.

5.- **Cambie algún elemento**: ayuda a manejar un punto muerto en la negociación; esto es, cuando ambas partes se mantienen en conversaciones, pero no han logrado progreso alguno. Cambiar algunos integrantes del equipo de negociación, u otras modificaciones, puede contribuir a darle un nuevo giro.

6.- **Busque ayuda**: en una situación de estancamiento, en la que ambas partes se sienten frustradas y las discusiones parecen perder sentido, un tercero puede esclarecer un nuevo rumbo. Es conveniente identificar un mediador o árbitro válido para este propósito, quien debe ser aprobado por todas las partes.

7.- **Solicite algo a cambio**: al pedir algo a cambio – una concesión - (por mínima que pueda ser), se cumplen dos objetivos importantes:

- Eleva el valor de la concesión.

- Detiene el proceso demoleedor que usan algunos negociadores.

### Estratagemas finales

1.- **Tipo bueno / tipo malo**: una de las más conocidas en las fases finales de una negociación, muy famosa en las series policíacas. Dos policías, uno juega el papel de “duro”, y otro el de “blando”. El primero abandona el recinto, y el “blando” le habla al interrogado haciéndole creer que el si le tiene aprecio, y que le podrá ayudar si colabora. El acusado debe cooperar antes que regrese el malo.

Siempre que haya más de una persona en su contraparte, manténgase cuidadoso antes esta posibilidad. La mejor defensa contra la estrategia es dejarle saber que usted sabe lo que están tratando de hacer.

2.- **“Mordisquear”**: consiste en intentar conseguir mayores concesiones (a modo de pequeños mordiscos), luego de haber alcanzado un acuerdo.

Para detener el “mordisqueo”, es conveniente demostrar el costo de esas concesiones (servicios adicionales, partes extra, etc.). Sin embargo, lo mejor es prevenir: negocie todos los detalles cabalmente desde un comienzo - de esa forma, no deja espacio para nuevos pedidos posteriores.

3.- **Regule las concesiones**: no cree un patrón de expectativas en la mente del otro, ni conceda su rango de negociación ante un posible ultimátum de la otra parte. De lo contrario, lo único que se consigue es colocarse en una posición de debilidad.

4.- **Retírese de la oferta**: cuando siente que la otra parte intenta quitarle hasta sus últimos recursos, no se exponga más: retire el último precio que ofreció y eventualmente, utilice la táctica de autoridad mayor, para evitar la confrontación directa y darse

más tiempo en el proceso de negociación, sin sentirse acorralado.

5.- **Posiciónese para una fácil aceptación**: se utiliza con frecuencia al negociar con alguien de experiencia. Es un excelente gesto hacer una pequeña concesión antes de que la contraparte lo solicite. Muchas veces, cuidar la relación está por encima de la concesión en sí misma, y se constituye en la clave de su éxito presente y futuro.

### Principios de negociación

Independientemente del carácter, contenido, tamaño o fase de la negociación, se deben seguir los principios básicos que le asegurarán el éxito - y son éticos:

- Haga que la otra persona se comprometa con el acuerdo primero.
- Actuar en forma ingenua o tonta es una buena forma de obtener información útil.
- Nunca deje que sea el otro quien redacte el contrato.
- Cada vez que se hagan cambios al contrato, revíselo cuidadosamente.
- Tenga cuidado con los trucos de dinero. Por ejemplo, no se deje engañar cuando se habla de un precio ínfimo en centavos por día – vea el monto anual.
- Ponga todo por escrito. La gente cree en aquello que ve en papel.
- Concéntrese en los asuntos relevantes.
- Siempre felicite a su contraparte al terminar una negociación.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=218>