NEGOCIACIÓN

Condúcelos a un acuerdo

JOSE & JUAN PABLO CORONA

BROCCOLI EDUCATION
ANALYSIS · CREATIVITY · NEGOTIATION

Negociación

Las reglas no escritas

« 1era Edición »

por

José y Juan Pablo Corona Sánchez

jcoronav@yahoo.com

© 2016 José y Juan Pablo Corona Sánchez.
España
ISBN: 9781311326683

Otros títulos de los autores

Creaffiti: Las 5 herramientas creativas

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida la reproducción o copia parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la duplicación, la conversión o cualesquier otro tratamiento informático, así como el alquiler o préstamo. El precio pagado por este ejemplar sólo le da derecho a leerlo en un dispositivo electrónico de su propiedad.

15 de Diciembre de 2015.

o

Índice

Prólogo

Capítulo 1 Conceptos fundamentales

Capítulo 2 La creación de valor

Capítulo 3 Estrategia

Capítulo 4 Personal Branding

Capítulo 5 Los objetivos de la negociación

Capítulo 6 Algunos métodos de negociación

Capítulo 7 Ejemplos de negociaciones

Capítulo 8 Regateo

Epílogo

Bibliografía

Prólogo

Por lo visto te interesa mejorar tus capacidades como negociador. A mí también. Siempre que puedo observo el comportamiento de las personas al negociar. Normalmente detecto patrones estándar, muy predecibles, pero a veces recibo sorpresas que me permiten confirmar que esto de la negociación es apasionante y que siempre puede aprenderse algo nuevo.

Hace muchos años yo disfrutaba viendo *negociar* a los comerciantes en los mercados. Siempre era igual; casi podía adivinar sus diálogos. Llegué a imaginarme una negociación como una línea horizontal con las posturas iniciales de los negociadores en los extremos y el acuerdo final en algún punto intermedio. El regateo interminable lograba acercar las posturas paulatinamente hasta que uno cedía o abandonaba la pugna.

Con el tiempo conocí mejores negociadores. Tuve oportunidad de conocer a algunos auténticos magos de la negociación que no seguían ese juego del regateo; lo evitaban sistemáticamente mientras conocían a su contraparte, escuchándolo respetuosamente y haciéndole multitud de preguntas. No parecían negociadores, sino sus aliados. Ante una oferta concreta respondían con un argumento y una sonrisa, no con una contraoferta (no regateaban). Al final de la amena conversación, sólo tenían que darle un izquierdazo al otro para cerrar el trato, pues ya lo habían desarmado previamente: lo habían conducido hacia el acuerdo que ellos deseaban utilizando la información que habían obtenido y aplicando una estrategia adecuada, posicionándolo en el centro del ring.

Al observarlos y ver sus resultados, poco a poco aprendí que había una manera superior de negociar; de evitar el enfrentamiento directo para lograr un acuerdo, un trato aceptable. Supe entonces que negociar es lograr que el otro quiera hacer –y haga–, aquello que tú deseas.

– o –

Capítulo 1
Conceptos fundamentales

“Negociar es dirigir el pensamiento y las acciones del otro hacia un acuerdo”.

Lurias

¿Qué es negociar?

Normalmente las definiciones son inútiles, y muchas veces incorrectas o imprecisas. A pesar de ello es lo primero que tenemos que aprender de una materia.

Negociar no es lograr el precio más bajo o el más alto. Eso es *regatear,* y cualquiera puede intentarlo. Negociar no es vencer al otro. Eso es luchar, y probablemente sepas cómo hacerlo. Negociar no es engañar o abusar. Eso es faltar a la ética, y no necesitas este libro para lograrlo, aunque sí te será útil para aprender a defenderte de ello.

Mi definición: Negociar es dirigir el pensamiento y las acciones del otro hacia un acuerdo.

En la definición que te propongo hay una palabra clave: ‘*dirigir*’. Analicémosla un poco y veamos sus implicaciones:

- para dirigir a alguien, ambos deben avanzar en la misma dirección ¿De acuerdo?
- si ambos van en la misma dirección, no hay enfrentamiento
- si tú diriges, tú marcas el camino y sobre todo, el punto de destino

Estos conceptos habrán de ayudarte a comprender la esencia de la negociación.

Al negociar persigues dos resultados:

- cerrar el trato
- agregar al otro a tu cada vez más valiosa lista de contactos

Un negociador exitoso sabe la importancia de establecer y ampliar continuamente sus relaciones, pues un pequeño trato inicial puede abrir la puerta a oportunidades de negocio más adelante.

Negociar es una habilidad sutil, superior, refinada. Estoy seguro que no tendrías problema en obtener el mejor precio para el coche que quieres comprar o vender mediante el regateo. Bastaría con iniciar un diálogo interminable de ofertas y contraofertas hasta que uno de los contendientes ceda o se enfade (o ambas cosas).

Pero si al hacerlo lograste el precio que esperabas, que el otro se sintiera satisfecho (no eufórico, desde luego) y que esté dispuesto a hacer más tratos contigo, entonces habrás negociado.

Hay una Regla de Oro: ***Nunca negocies sin ética***. Por encima de tu éxito como negociador está tu ética, que es la encargada de salvaguardar tu honor. Nunca abuses. No permitas que otros lo hagan en tu nombre.

¿Qué es un negociador?

Un negociador es un tipo como tú y como yo. Puede o no tener una titulación universitaria, ser mujer u hombre, joven o mayor, casado o soltero, etc. No hay perfil anatómico o académico que lo defina, pero tal vez encuentres en todos los buenos negociadores atributos comunes. Yo te recomendaría que intentes convertirte en un *Sensei*, un maestro de la negociación. Por lo menos usa esa palabreja para recordar que un negociador:

Sabe lo que quiere

Es tenaz

No teme al otro, lo respeta

Sabe escuchar sin discutir

Es capaz de analizar rápidamente la información

Induce al otro a un acuerdo

Quien tiene esas cualidades lo tiene todo como negociador. Yo sólo puedo señalarte algunas de ellas, pero te ayudaré con otras. Puedo afirmar categóricamente que no hay destreza mejor pagada que la de negociador. Todos los grandes líderes de verdad; todos los grandes vendedores; todos los empresarios exitosos tienen al menos esas cualidades.

Ahora debo ser franco contigo. He aprendido de negociación perdiendo en muchos lances y analizándolos a posteriori. Si hubiese sabido lo importante que es negociar en todos los ámbitos de la vida, me hubiera buscado un libro como éste para hacer las cosas un poco mejor desde el principio.

¿Qué es una buena negociación?

Yo usaría tres parámetros muy sencillos para calificarla. Después de concluir una negociación me hago tres preguntas:

- ¿Cerré el trato?
- ¿Obtuve lo que establecí como objetivo de mi negociación?
- ¿Quedó el otro satisfecho y volvería a negociar conmigo?

Necesitas tres respuestas afirmativas para calificar de exitosa tu negociación. En caso de haber obtenido al menos un negativo, tendrás que elegir entre alguno de estos calificativos:

- no cerré el trato. No logré convencerlo
- lo cerré y perdí. Pagué de más o recibí de menos
- lo cerré y gané. Conseguí un chollo
- lo cerré, pero no sé si lo hice bien

Analicemos cada uno:

No logré convencerlo. Si no lograste convencer al *otro* puede deberse a múltiples motivos, entre ellos el simple hecho de que la percepción de valor del objeto a tratar fuese demasiado diferente. También podría deberse a que

la postura de alguno de los dos fuese abusiva o exagerada, voluntaria o involuntariamente. Por ejemplo, podrías haber leído en Internet que una escultura igual a la que pretendías vender habría sido subastada por un precio estratosférico y tú creías que podías o merecías obtener un monto similar.

Pagué de más o recibí de menos. Si sientes que te estafaron, seguramente estarás en lo cierto. Debiste comprar este libro un poco antes de cerrar el trato. El hecho de que intuyas que el *otro* te estafó es una pésima referencia para ti. Tendrás que ponerte las pilas: ¿Te faltó valor? ¿Te faltó información? ¿Te faltó estrategia? ¿No respetaste tus límites? ¿Te sentiste inferior? ¿Te convenció?

Conseguí un chollo. Si conseguiste un chollo, no lo digas. Ello no habla bien de ti, por cualquiera de las siguientes razones: ¿Abusaste de la urgencia o precariedad del otro? ¿Engañaste al otro? O tal vez, habías sobre-valorado el objeto y sólo obtuviste un precio razonable sin saberlo.

No sé si lo hice bien. Por último, si no sabes si hiciste una buena negociación, entonces es que hiciste con seguridad una mala negociación. Te lo demuestro fácilmente: careces de parámetros para medir tu actuación, y esa es una regla fundamental de la negociación.

Poderosa herramienta

Seguramente ya te habrás hecho una idea del poder que hay al negociar. Falta lo mejor:

- muy poca gente sabe negociar. Si toda la gente supiera hacerlo, este libro tendría tanta utilidad como la de enseñarte a caminar
- la capacidad de negociación es como una navaja suiza. Sirve para todo, y todos los días puedes beneficiarte de ella
- todas las habilidades necesarias para ser un buen negociador pueden adquirirse y desarrollarse (seguridad, tenacidad, capacidad de comprensión y conocimiento de las reglas de la negociación)

No existe una empresa, gobierno o institución en el mundo a la que no le

haga falta un buen negociador. Así de fácil. Un negociador por lo tanto es la profesión más prometedora que existe.

¿No me crees? Piensa en que eres un vendedor de lo que sea. Pues a menos que te dediques a vender botellines de agua fría en el desierto o cervezas en un estadio de futbol, tendrás que esforzarte para triunfar. Y para triunfar como vendedor siempre te servirá ser un buen negociador.

¿Eres futbolista? Ya me dirás si no necesitas negociar hábilmente tus contratos. Fíjate que este ejemplo es interesante: Como futbolista tal vez sólo necesites negociar una vez en tu vida, pero esa negociación podría significar uno, o cinco o veinte millones de euros de diferencia ¿Te interesaría hacerlo bien?

En otras palabras, no todo mundo quiere (ni puede) convertirse en un *Sensei* de la negociación. Estoy suponiendo que tú si.

Importante

Supongamos que no tienes paciencia para aguantar este libro hasta el final (te comprendo; yo apenas pude hacerlo). En ese caso, puedes saltar hasta el último capítulo. Ahí encontrarás una recopilación de consejos y una especie de manual del regateador, confiando en que podrás memorizarlo, o al menos apuntártelo en algún lugar que tendrás a la mano cuando lo necesites (también podrías arrancar esa hoja y tirar el resto del libro, pero me temo que lo más probable es que hayas comprado la versión *digital* (más barata que la impresa), por lo que tendrías que imprimirla o copiarla a mano. El problema es que entonces sólo serás un regateador más, no un negociador.

Desde ahora te digo que leer este libro no será suficiente. La negociación se aprende viviéndola día a día, es como aprender un nuevo idioma; ni de broma lo aprenderás leyendo: tienes que hablarlo, y mucho, y con muchas personas que tendrán distintos acentos.

Y cometerás errores al negociar, y algunas veces saldrás perdiendo, y otras te regañarás por no haberme hecho caso de leer este libro hasta el final.

Pero llegará el día en que adquieras una nueva sensación de confianza, una gran euforia al saberte lo suficientemente hábil para lograr que el otro quiera hacer –y haga–, lo que tú quieres que haga. Entonces serás un gran negociador.

– o –

Trastero

Me resisto a borrar algunas de las tonterías que escribo. Prefiero amontonarlas, confiando en que podría utilizarlas más adelante. Sin embargo, algunas se quedan por ahí. Puedes ahorrarte su lectura.

BATNA

Esta palabrita significa: el plan 'B'. Sin embargo, ya sabes cómo son los norteamericanos: tienen pasión por los acrónimos (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*). En otras palabras, pretende hacerte ver lo importante que es contar con un curso alternativo de acción por si las negociaciones fallan.

El nombrecito es un tanto rebuscado, pero el concepto es fundamental: Siempre debes llegar a una negociación con un BATNA en mente; o sea, con un plan 'B'. Así no estarás obligado a aceptar sus condiciones. Todo esto ya lo sabías, pero a que no te acordabas del nombrecito.

Sin céntimos

Cuando te prepares para una negociación importante, deberás poner atención a muchos detalles de preparación que ya te iré mencionando cuando hablemos de los elementos de la estrategia. Pero antes quiero referirme a tu preparación personal.

Tu estado de ánimo y tu concentración personal serán muy importantes. Cuando negocies no puedes aceptar que tus sentimientos como la ira, la soberbia o el egoísmo te traicionen.

"A una negociación acude sin céntimos y sin sentimientos".
Lurias

Hay tres formas de interpretar este dicho:

1) No intentes ganar hasta el último céntimo

2) Al negociar debes fijar la vista fija en lo importante; sin perderte en minucias

3) Siéntate a negociar sin:

Cansancio
Egoísmo
Necesidad de cerrar el trato
Temor
Ira
Marrullerías
Obstinación
Soberbia

Deberás estar alerta, propositivo, abierto a negociar y sin temores. Dispuesto a actuar sin marrullerías y a abandonar una negociación abusiva.

– o –

Capítulo 2
La creación de valor

“Si intercambiamos nuestras manzanas, cada quien se queda con una manzana. Si intercambiamos nuestras ideas, cada quien se queda con dos”

George Bernard Shaw

El tamaño del pastel

Desgraciadamente, no todas las negociaciones son del tipo ganar-ganar; un titulito que se le ha otorgado a aquellas negociaciones en las que el hecho de que uno gane no significa que el otro pierda.

Veamos: si debemos negociar el reparto de un costal con 100 patatas, pues difícilmente podremos dar más de cincuenta a cada una de las partes en un reparto equitativo ¿O sí?

Evocando la imagen de una balanza para equilibrar el reparto de las patatas, queda claro que deberíamos colocar exactamente cincuenta patatas de cada lado. Es decir, si una de las partes reclama sesenta patatas para él, pues el otro tendría que aceptar cuarenta: no hay más patatas!

Este concepto deriva en una actitud egoísta bajo la premisa lógica y simplista de:

–Cada patata que te dé a ti, es una patata que yo pierdo.

En buena lógica, esto tiene sentido. Afortunadamente existe un interesante concepto llamado *creación de valor*. He aquí un par de ideas que lo ilustran:

- “–Te dejaré escoger las primeras cuarenta patatas. Las sesenta restantes serán para mí” (valor agregado: diferenciación de los productos)
- “–Yo tengo el camión disponible. Te las entrego en tu bodega y te

ahorro el viaje y la gasolina a cambio de diez patatas–". De cualquier manera, yo sé que su bodega me queda de paso. (valor agregado: transporte)

- "–Tú tienes una máquina pela patatas ¿Verdad? Pues si te encargas de pelarlas y embolsarlas, y te quedas con cincuenta y cinco ¿De acuerdo?" (valor agregado: maquila)

Creo que has captado la idea: estamos ampliando el tamaño del pastel a repartir, así podemos beneficiarnos ambos, aunque sólo haya cien patatas.

Agregando valores virtuales

Existen otras maneras más sutiles de crear valor. En estos casos hilamos más fino, pues estamos tratando con valores intangibles o incuantificables, que sin embargo pueden agregarse a la negociación, pues implican al menos una promesa de valor. Veamos algunos ejemplos:

- "–En este pedido no puedo otorgarte mayor descuento, pero si esta misma semana me haces otra compra, te podré hacer una consideración en el precio, otorgándote descuento por volumen"

- "–Podemos incluirte gratuitamente un curso online para que tu personal aprenda a usar el equipo sin tener que pagar la capacitación extra"

- "–Se me ocurre que podría aceptar su precio, siempre y cuando usted me garantice mantenerlo los próximos dieciocho meses. Así nosotros podremos planear con mas certeza nuestros costos"

- "–No puedo mejorar el precio, pero le incluiré sin costo nuestro recetario"

- "–Si firmamos ahora mismo, le extenderé la licencia de uso a toda la línea de nuestros productos"

- *"–De acuerdo. Yo me encargo de enviárselo"*. El envío podría haber estado incluido en el precio desde un principio, pero ponerlo explícitamente sobre la mesa la da un cierto valor

- "–Este 'software' es el mejor ¿Sabe por qué? Pues porque siempre estamos investigando y creando nuevas versiones. Le diré lo que haré.

Cuando salga la próxima versión que estamos desarrollando ahora mismo con más de cincuenta ingenieros, le entregaré una licencia gratuitamente. Usted sólo pagará los gastos de manutención". Esta vez el valor virtual ofrecido se convierte además en garantía de permanencia para el vendedor, pues el cliente seguirá enganchado a la empresa

8/5 "–¿Sabía usted que tenemos en el banco más de dos mil clientes que son clientes potenciales para usted? Con gusto lo pondremos en contacto con algunos de ellos para que amplíe su cartera rápidamente. Este es el tipo de servicio con auténtico valor agregado que solemos dar a clientes VIP"

Ahora tenemos más producto –más pastel a repartir–, y no hemos tenido que desembolsar un solo céntimo adicional para mejorar las condiciones de la otra parte.

Las tecnologías actuales y los servicios en la nube permiten jugar ampliamente con estos valores agregados, que no solo apoyan la negociación, sino que ayudan a estrechar los lazos con los clientes y a fortalecer la dependencia hacia las tecnologías ofrecidas. La prueba de este es que ya prácticamente nadie vende *software*, sino que lo alquila, pues la cercanía del arrendamiento es una puerta abierta permanente con el cliente.

El valor menguante

Al igual que cualquier concesión que otorgues durante la negociación, el *valor virtual* que agregues a la mesa de negociación se desinflará y perderá todo su valor casi instantáneamente. Es algo parecido a darle un susto al otro. Los momentos inmediatos son tremendamente impactantes; sin embargo, conforme pasan los minutos, se le pasará el susto –lo asimilará–, y tu creación habrá perdido todo efecto. Difícilmente podrás volver a asustarlo con el mismo truco.

Por esa razón, el manejo de estas argumentaciones son potestad exclusiva de los buenos negociadores: jamás ponen sobre la mesa un valor agregado o una concesión sin obtener algo a cambio de manera inmediata y comprometida; y desde luego, sin caducidad inmediata. Suelen decir: "*Esta*

oferta es válida únicamente si firmamos el convenio ahora mismo; no tengo autorización para extenderla un día más. Lo siento. Es ahora o nunca".

Probablemente hayas visto estos métodos muchas veces. Yo no los considero carentes de ética, pues no hay engaño. Creo que bien utilizados, crean un genuino valor que beneficia a ambas partes.

Creación de valor por volumen

Una manera efectiva de crear valor virtual es aumentando el volumen del objeto. Los compradores suelen utilizarlo pues es simple y efectivo. Ejemplo:

El comprador de la fábrica a quien le surtes refacciones te pide cotización para 100.000 piezas. Después de que te pasas toda la tarde haciendo cálculos y minuciosos ajustes, te presentas en su oficina con tu mejor oferta.

Inicias entonces con el comprador una larga discusión acerca del precio y condiciones de venta, obligándote a hacer ajustes a tu propuesta. Cuando crees que la negociación ha terminado, él te mata diciéndote: *"Lo hemos pensado bien y hemos decidido aumentar la producción. Por ello queremos adquirir 500.000 piezas, no las 100.000 de las que te hablé antes. Bajo estas condiciones ¿Cuál es tu mejor oferta?"*

Estás muerto. No podrás argumentar que no puedes reducir aún más tu precio –que es el mismo que le hubieras dado si desde un principio el comprador te hubiera pedido las 500.000 piezas–. Seguramente esa era su verdadera necesidad desde un principio, pero construyó un interesante valor agregado alrededor de su postura y ahora te obliga a cambiar la tuya con un argumento infalible.

Como antídoto, a estas tretas, conviene incluir en tu oferta una matriz de precios o descuentos escalados para distintos volúmenes. Otra opción –más adecuada–, es conocer con más detalle los verdaderos planes y necesidades de tus clientes antes de formalizar tus ofertas (lo verás cuando hablemos de la estrategia de negociación). Sólo así neutralizarás estas argucias, que te

hacen creer que han aumentado el tamaño del pastel, cuando en realidad sólo te lo han mostrado paulatinamente.

Creación de opciones

A veces no es tan fácil crear valor; agrandar el pastel. Si tal es el caso, aún puedes conducir la negociación mediante la generación de alternativas. Esto es interesante. Imagina los siguientes escenarios:

“E-1. Estás encerrado en una habitación. No hay puertas: ¿Cómo te sentiras? ¿Qué pensarás?

E-2. Estás encerrado en una habitación. Hay tres puertas: ¿Cómo te sentirás? ¿Qué pensarás?”

¿Lo pillas? En ambos casos sigues encerrado, y en E-2 ninguna de las tres puertas garantiza que logres escapar; sin embargo, el hecho de saber que tienes opciones te tranquiliza.

Podemos llevar esta argumentación al terreno de la negociación. El simple planteamiento de alternativas genera un sentimiento primario de aceptación de la situación, en vez de un rechazo inmediato por un sentimiento de ahogamiento o avasallamiento. Un cambio enorme en la postura de la otra parte ¿No crees?

Además, el planteamiento de alternativas, genera beneficios:

- evita que el otro vea nuestra postura como intransigente
- el planteamiento de alternativas nos otorga un status más profesional y deja ver que nos hemos preocupado por analizar el asunto y por buscar lo mejor para ambas partes
- le cedemos a él la última palabra: la decisión final. Esta es una importante concesión, aunque virtual, puesto que en realidad, quienes hemos decidido fuimos nosotros al limitar sus opciones
- dirigimos su pensamiento al análisis y posible digestión –aceptación–, de algunas de las alternativas que se le plantean. Impedimos que plantee otras alternativas

- consumimos su tiempo y capacidad para plantear contraofertas, sobre todo si estructuramos adecuadamente las opciones, incluyendo algunas de sus pretensiones –las que fuesen aceptables para nosotros
- mantenemos nuestro control en el proceso de negociación

Debes asegurarte de construir un número adecuado de alternativas y evitar una sensación de embudo. Es decir, ni abrir excesivamente su abanico de opciones ni estrangularlo. Se trata de conducir la negociación, no de engañarlo.

La generación de opciones proporciona un interesante valor agregado a tu habilidad como negociador. Tenlo en cuenta.

La personalidad como valor agregado

¿Por qué los famosos suelen comer gratis en los restaurantes? ¿Por qué cobran en lugar de pagar por usar una prenda?

Todos sabemos la respuesta ¿Verdad? La razón es simple y evidente: porque su personalidad y su magnetismo personal son activos valiosos y la gente está dispuesta a pagar por ellos; al menos yo sí.

Aún recuerdo la presencia de artistas que contrataban los servicios de nuestro salón de fiestas para festejar a sus hijos. Invariablemente les hacíamos algún obsequio; desde un hermoso pastel decorado hasta algún show de payasos.

Yo justificaba mi actitud diciéndome que tenerlos ahí era señal de prestigio para nuestro negocio y que era un precio muy barato para compensar la publicidad que obteníamos ¿Cierto?

Falso. Con ese argumento yo trataba de esconder ante mí mismo la verdadera razón: mi tonta satisfacción por agradar a dichas personalidades, quienes ni siquiera sabían mi nombre. El argumento que yo usaba no era válido pues ellos llegaban a contratarnos de manera espontánea, y la publicidad que recibíamos por su presencia la obteníamos con o sin el regalo.

¿Entonces? La realidad es simple. El magnetismo personal es una poderosa fuerza –en realidad poderosísima–, que nos atrae casi irremediablemente. Lo curioso es que esta fuerza sólo es válida a corta distancia. Por ejemplo, yo no me tomaría la molestia de buscar en Internet un video de un artista X cuya música no me guste, pero sí que voltearía a verlo si alguien me dijera en un restaurante que se encuentra sentado en la mesa de atrás.

Todo este preámbulo es para demostrarte que ese famoso magnetismo personal existe, que pocos son inmunes a él y que genera un enorme valor intangible que puede ser monetizado por quien lo desarrolle y sepa explotarlo.

Considero tan importante el asunto del magnetismo personal que le puse un apodo (*personal branding)* y hasta le dediqué un capítulo que encontrarás más adelante en este libro.

Por ahora solo quiero transmitirte el siguiente concepto: "*Usa tu personalidad –tu carisma–, como un valor agregado significativo para enriquecer tu oferta*".

El concepto anterior probablemente debería reservármelo para una segunda parte, o al menos una segunda edición de este libro, pero como dudo mucho alcanzar ese honor, pues preferí incluirlo.

"El hábito hace al monje".

Refrán popular

Es muy probable que tú detestes desarrollar una personalidad de *pijo, jet-set, vip* o de *yuppie*, y estoy de acuerdo contigo: yo no intentaría enseñarte a vestir; lo que te quiero transmitir es que el magnetismo personal existe y que es poderoso.

Otro ejemplo. No es lo mismo esto:

"Un tipo en jeans, desaliñado y despeinado se acerca a ti a preguntar por la bicicleta que has anunciado: –*¿Cuánto quieres por la bici?*"

que esto:

“Un tipo vestido con un impecable traje se baja de un coche bien cuidado, recién lavado y te dice con una gran sonrisa, mientras te da la mano: *–Hola. Tú has de ser Pepe, ¿Verdad?¿Qué tal? Cómo estás? Así es de que también eres aficionado a las bicis de carrera ¿Eh? ¿Desde cuando te dedicas a ello? ¡Qué bien! ¿A dónde sueles ir? ¿Estás en algún club? ¡Qué bien! Se ve que te gustan ¿Eh? Esta ha de ser la bici,¿Verdad? La tienes super bien conservada, que guay! el color está precioso. Huy! Y los mandos son shimano XT, etc…*

Ese tipo vino a comprarte la bici pero antes te vendió algo. ¡A que si! Te vendió su *charming*. Su encanto personal, y de seguro te cayó bien, pues te preguntó por tus aficiones y hasta sabía tu nombre. No me digas que no aflojarás tus pretensiones un poquito a la hora de negociar.

Lo que hizo este tipo es algo muy simple: aumentó el valor de su oferta al incluir en ella su encanto personal.

El valor percibido

Otra forma de acrecentar el valor del objeto de negociación es mediante el aprovechamiento de los conceptos de oportunidad y necesidad, que lo modifican a los ojos de la otra parte. Por esa razón podemos:

- pagar 50€ por un ramo de rosas a las 2 de la mañana antes de llegar a casa, después de una noche de fiesta con los amigos
- pagar tasas de agio a las empresas que ofrecen préstamos rápidos en la televisión

Se entiende que el valor percibido de un objeto es efímero y que pronto regresa a su valor de referencia o comercial. Por ello el negociador voraz intenta aprovecharlo de inmediato. El vendedor de rosas sabe que a partir de las diez de la mañana podrías comprar las rosas en una tienda por menos de 5€, pero sabe también que tú no puedes correr el riesgo de llegar a tu casa tan tarde y con las manos vacías…

Como te he dicho antes, este libro no pretende convertirte en un negociador voraz, pero sí en un negociador eficaz, que conoce estas argucias y aprende

a neutralizarlas:

–Te doy 10€ por el ramo y te dejo la botella.

– o –

Capítulo 3
Estrategia

“Aprende a motivar a la gente”.
Dale Carnegie

La estrategia de la negociación

Podríamos analizar la negociación desde el punto de vista estratégico. Parece lógico establecer cuatro elementos:

- definir claramente el objetivo de la negociación
- reunir la información necesaria
- motivar al otro para cerrar el trato
- elegir el método de negociación

Repitámoslo: Objetivo, Información, Motivación y Método; en ese orden.

Los niños son grandes negociadores. Casi siempre obtienen lo que quieren, aunque no nos demos cuenta: ahí está su magia. Quieren esa golosina y te conocen. Saben que con un buen chillido te motivan para que se las des y buscan el momento más adecuado para hacerlo.

¿Te fijaste que ellos siguen religiosamente los cuatro elementos de la estrategia?

1º El objetivo

Esto ya lo dijimos pero te lo repetiré con gusto. El objetivo de la negociación es muy simple:

- cerrar el trato dentro de nuestro rango aceptable de condiciones
- agregar un nuevo contacto a nuestra red

El segundo punto implica que hayas realizado un trato aceptable para que ambas partes queden satisfechas y evites que el otro intente romper el

acuerdo, o simplemente ignorarlo.

Tú podrías decirme:

–¿Y el precio? Parece que se te olvidó.

Pues te diré que no lo incluí como objetivo fundamental a propósito. Desde luego que es importante, no te confundas, pero cada cosa en su lugar. Te daré algunas razones:

- todo mundo establece el precio como objetivo último de la negociación, perdiendo de vista otros valores (plazos, condiciones, etc)
- todo mundo negocia en base a posiciones, y no en base a objetivos (un precio establece una posición)
- es posible que tu percepción inicial de valor fuese equivocada (podrías haber pedido más inicialmente; suele pasar)
- el precio en una negociación debe establecerse como un rango de valores aceptables, no como un punto fijo

Hagamos un paréntesis para explicarte la diferencia entre negociar en base a una posición o en base a un objetivo.

Negociar en base a posiciones o en base a objetivos

Adquirir una postura fija al inicio de una negociación es revelar tu precio y tal vez hasta tus condiciones “no negociables”. Esto puede resultar desventajoso por varias razones:

- eres visible. El otro conocerá tus intenciones y podrá motivarte y manejarte más fácilmente
- pareces intransigente. Aún cuando en tu interior estés dispuesto a ceder después de las escaramuzas y regateos, lucirás como un enemigo a vencer o como un tipo necio, pero no como un negociador hábil
- te inmovilizas. Al fijar tu posición, pierdes la oportunidad de flexibilizar tu postura y proponer alternativas conforme las negociaciones avancen
- abandonas el juego ganar-ganar. Pretendes que el otro ceda el 100% desde su posición inicial hasta llegar a la tuya

Estas posturas de fuerza se justifican plenamente en muchas ocasiones. Por ejemplo:

- ejerces acción de cobro a quien te debe, sabiendo que puede pagarte, y por ello te muestras inflexible
- conoces perfectamente el valor comercial de un bien y tienes opción de conseguirlo en otro lado a mejor precio
- no estás obligado a negociar: no tienes urgencia de comprar o vender
- evitas cerrar un trato que implicaría perjudicarte indirectamente en algún otro asunto (familiar, corporativo, de imagen, etc)

En cambio, negociar por objetivos suele ser más rentable precisamente por las razones opuestas a las que acabamos de mencionar. Evita fijar una postura inicial y estarás en ventaja cuando comience el regateo:

- si logras conocer la propuesta inicial del otro sin revelar la tuya, entonces obtendrás al menos dos importantes datos indirectos:
- ¿Es un negociador o un comprador eventual?
- cual deberá ser tu postura inicial. Ejemplo: si estás vendiendo algo cuyo valor de mercado es de 290€ aproximadamente, y él te ofrece 150€, entonces tu deberás comenzar a regatear muy por encima de 290€, tal vez 450€
- podrás intentar más de un método para elegir el más adecuado

No quiero decirte que no tengas ni idea de lo que vas a pedir o esperas pagar por el objeto de negociación. Me refiero a que te convertirás en un blanco móvil –más difícil de alcanzar–, y además podrás intentar una negociación por objetivos.

Desgraciadamente, la mayoría de tus negociaciones terminarán en regateos. No te preocupes, hay todo un capítulo en el libro para brindarte algunas tácticas efectivas.

2º La información

Recabar toda la información inherente al asunto u objeto de negociación es tan importante como desayunar por las mañanas. Puedes vivir sin

desayunar, pero no rendirás igual.

Yo identifico tres tipos de información en la negociación:

- información del objeto a negociar. Conseguir toda información inherente: su precio de mercado, sus características físicas o técnicas, la oferta disponible en el mercado, su estado de conservación, sus costos asociados, sus requisitos de operación, las restricciones aplicables a su uso, y un muy largo etcétera de datos que nos resultarán útiles como argumentos de venta o de compra y que dependerán en gran medida del objeto o servicio que estamos negociando

- información acerca del otro. Conseguir información clave acerca de su situación, su actividad, su interés: ¿El objeto de negociación forma parte de su actividad profesional? Es decir, si nos está vendiendo o comprando un barco ¿Es pescador? ¿Se dedica a la compraventa de barcos? ¿Los alquila? O bien, ¿Se trata de un capricho que quiere darse, o que se dio antes y que ahora ya no le interesa? Ello nos permitirá saber qué tan experto es en el tema y qué tanto interés pueda tener en estirar la negociación. Además, procuraremos conocer su situación: ¿Está obligado a vender o comprar? ¿Está cambiando de residencia? ¿Tiene apuros económicos? ¿Está empezando un nuevo negocio? ¿Tiene problemas de salud? ¿Le están ofreciendo un chollo y para poder adquirirlo necesita vender este barco?

- nuestros límites. Conocer y establecer claramente y por escrito nuestras cotas y las condicionantes que limitarán el ámbito de negociación. Aquí es donde estableces el rango de precios aceptable. Cuando ya conseguiste y analizaste toda la información necesaria. Sólo entonces estarás en condiciones de hacerlo.

La definición de límites también incluye plazos y condiciones. Negociar sin límites es estúpido y peligroso.

Seguramente ya conoces el viejo dicho: *“La información es poder”*. Pues nunca como ahora es tan válido ese proverbio. Cada elemento de información que poseas fortalecerá tu posición y evitará que cometas costosos errores. La información es tan importante que Henry Kissinger, uno de los más hábiles diplomáticos y negociadores del siglo XX, dijo más o menos lo siguiente:

–Yo jamás me siento a negociar sin conocer hasta dónde está dispuesta a llegar la otra parte–. Y él estaba negociando los términos de paz entre Israel y Palestina, la antigua OLP; casi nada.

Hay información que puede obtenerse de los libros, de Internet, de los periódicos y de cualquier otra fuente. Llamemos a esta clase de información *trivial*, ya que se trata de un *commodity* (algo que carece de valor diferenciador), pues cualquiera puede obtenerla. Digamos que si yo tengo una espada y tú no, entonces tengo ventaja. Si tú también la tienes, mi ventaja desaparece.

Ejemplo.

Supongamos que vas a comprar un coche. Probablemente te tomarás la molestia de echar un vistazo a los portales más comunes de la red donde se anuncian autos similares al que buscas. Es posible que incluso construyas una tabla con rangos de kilometraje, años de fabricación, estados de conservación, rangos de precios y hasta los colores de los autos. Cuando la termines creerás que estás listo para iniciar el proceso de compra o venta, pues ya tendrás *toda* la información necesaria en una tabla de la que te sentirás orgulloso (si eres obsesivo como yo, es posible que incluso la hayas hecho en MS-Excel y con *adornitos*).

Lamento informarte que no habrás avanzado ni un milímetro hacia una negociación satisfactoria; es más, estarás en una posición desventajosa por varias razones:

- asumes que ya tienes toda la información que necesitas, pero en realidad sólo tienes unos pocos datos de referencia. No sabes nada del vendedor, y tal vez tampoco tengas información objetiva respecto a las características técnicas del auto y de su reputación en el mercado
- tu búsqueda tiene al menos un sesgo: sólo aparecen los autos cuyos propietarios ya decidieron anunciarlos. Pudiera haber muchos otros, incluso tu vecino, que estuviesen dispuestos a vender el suyo, pero no se han decidido
- todos –prácticamente todos los que anunciaron su coche–, habrán hecho el mismo ejercicio que tú. Por esa razón, cuando vayas a negociar

con ellos te encontrarás que tienen una espada por lo menos tan grande como la tuya –y tal vez la usen todos los días–, si es que se trata de *coyotes*, es decir, profesionales que se dedican a la compra-venta de autos. Te darás cuenta en ese momento que tu información era un *commodity* que no te proporcionó ninguna ventaja en la negociación

- nadie te garantiza que el auto a tratar está en las mismas condiciones que los que viste anunciados

La verdadera información útil es la que tú logres leer entre líneas, sobre todo si ha sido omitida o disfrazada. Ahí te van algunos ejemplos:

- el anuncio no dice único propietario. Tal vez ya pasó por varias manos, y a este vendedor no le consta el trato que el auto recibió antes
- el anuncio del coche contiene un teléfono que aparece en otros cuatro anuncios. Mala señal: se trata de un profesional que sabrá de coches bastante más que tú. Aún peor si el auto que te interesa tiene un buen precio. Puedes apostar que tendrá algún defectillo oculto más o menos grave, pues de lo contrario el vendedor –que es un profesional–, no lo estaría vendiendo tan barato. Recuerda que nadie te querrá regalar ni un céntimo

Una vez que llegas al lugar donde se encuentra el vehículo te podrás hacer de información realmente útil que no hubieses podido leer en el anuncio:

- el vendedor: ¿Es una persona amable? ¿Te responde a las preguntas con claridad? ¿Cuál es el estado de conservación y limpieza de su garaje? Será sensible a los halagos (no dejes de hacerlo respecto a la limpieza y orden de su garaje) y estará mejor dispuesto a entablar una negociación
- ¿El asiento del copiloto y los asientos traseros del auto parecen desgastados? Recuerda que normalmente puedes esperar una mejor conservación de un auto que ha sido conducido en solitario, respecto al que ha sido un auto familiar. Los conductores solitarios suelen ser cuidadosos con sus autos, a veces hasta grados obsesivos
- ¿Está limpio el motor? Probablemente el propietario es cuidadoso, y el coche podría estar en muy buenas condiciones
- el vendedor, ¿Tiene otros cinco coches? ¿Este coche tiene para él

algún significado especial? ¿Le estorba? ¿Le está costando y no le saca provecho? ¿Se lo regalaron?

- el vendedor, ¿Está abierto a la negociación de precio? Si lo está, aunque sólo sea un poco, es por dos razones principales: sabe que su auto está sobrevaluado; o bien, le urge venderlo. Información valiosa!

- el vendedor no quiere oír hablar ni de broma acerca de una disminución en el precio, aunque le des las gracias por su tiempo y te despidas de él, decepcionado y sintiéndote impotente. Atención: Puede ser buena señal! Sin duda sabe que su producto es bueno y no está dispuesto a malbaratarlo. Esta podría ser tu mejor garantía de compra

- el vendedor parece malhumorado. Pésima señal para iniciar la negociación. Ni se te ocurra hacerle un ofrecimiento en esas condiciones. Primero debes llevarlo al terreno positivo. Ya aprenderás por qué y cómo en los siguientes capítulos.

- el vendedor parece tener prisa en convencerte. Perfecto! Sin duda podrás iniciar de inmediato la negociación de precio, condiciones y demás asuntos –asumiendo que el coche está en buenas condiciones–. Es buen momento para decirte que mostrar prisa o inquietud es tan nocivo en una negociación como para un ratón moverse cuando pasa cerca una serpiente

Resumiendo, hay al menos dos tipos de información. Por un lado, la información *commodity* que debes tener indispensablemente para poder iniciar una negociación –pero que no te brindará ninguna ventaja–; y por otro lado la información sutil, que no se lee sino que se deduce *atando cabos* y que es aquella que te ayudará a conocer el terreno que pisas, a motivar al otro y a realizar una negociación exitosa.

3º La Motivación

¿Recuerdas la definición de Negociación? "…*dirigir el pensamiento y las acciones del otro hacia* …" A eso me refiero, a ¿Cómo lograr que el otro quiera hacer tratos con nosotros? No parece fácil. Te daré algunas sugerencias:

- aceptar su precio

- señalar las cualidades de nuestro producto
- señalar las características que hacen única nuestra oferta
- hacerle ver las ventajas de convertirse en nuestro cliente o proveedor. Los valores agregados de nuestra propuesta
- demostrarle que nuestra oferta es la que más le conviene

Te darás cuenta que hay un cierto valor ascendente desde la postura inicial –aceptar su precio–, hasta la final –demostrarle que el nuestro es el mejor–. De eso se trata la negociación; no es un proceso de regateo, **sino de cambio de percepción en el otro** (y también en nosotros)

¿Existe una regla infalible para lograr que la otra parte quiera hacer lo que yo quiero? Pues si yo la supiera estaría de vacaciones con Megan Fox. En realidad puedes usar estas armas:

- usar la información a tu favor. Señalar los pros de tu oferta (nunca hables mal de tus competidores ni de sus productos; sólo señala tus ventajas comparativas)
- crear un valor agregado con tu información, tu tecnología, tus contactos y relaciones, tus otros productos y servicios, etc
- buscar la empatía. Indúcelo a hablar de él y de lo suyo: su negocio, sus problemas, sus necesidades. Escúchalo con atención genuina. Pregúntale cosas que le agraden responder
- usar tu carisma personal

Regresemos al ejemplo del barco y veamos cómo podemos impulsar en el otro el deseo de cerrar el trato; en este caso, de vendérnoslo:

- pídele que te platique sus experiencias como pescador "¿Cuál es el pez más grande que ha conseguido? ¿Es cierto que un atún puede pesar más de cincuenta kilos? "Bla, bla, bla…
- haz hincapié en los gastos que se ahorrará: no más atraques, reparaciones, gastos de pintura, seguro, revalidación de carnets, gastos de limpieza, etc. Así como en las tediosas tareas que se ahorrará, tales como la limpieza de la cocina y el aseo después de una travesía
- ofrécele el barco cuando quiera usarlo. Así podrá seguir

disfrutándolo sin sufrir los problemas de tenerlo

- no más riesgo de daños en el atraque por marejadas o golpes de otros barcos
- menores gastos de operación, o mayor rendimiento, o mayor capacidad del nuevo modelo que habrá de sustituir al barco que te está vendiendo

Algunas de estas argumentaciones son valores *virtuales* que se incorporan a tu oferta sin que te cuesten un céntimo. Otras son herramientas para aumentar la empatía con el otro.

En fin, como ya eres un negociador de cuidado, sabes perfectamente que lo más importante es lograr despertar en el otro el deseo de cerrar el trato contigo. Más te vale prepararte adecuadamente y extraer toda la información necesaria al *escanear* su ambiente y su personalidad (aspecto, edad, lenguaje, educación, pulcritud, su casa, su oficina, su patio, sus acompañantes, etc). Deberás digerir toda esa información lo más rápidamente posible, pues ella te permitirá elegir el mejor método de negociación.

Mientras lo *escaneas, t*odas tus armas deberán dirigirse a lograr un objetivo: motivar al otro a cerrar el trato; convencerlo que lo que más le conviene a él es hacer el trato contigo. Tus armas iniciales serán tu magnetismo personal, del cual hablaremos más adelante, la creación de *valores virtuales* –que ya dominas–, y la explotación de sus intereses, aficiones, debilidades, temores e ilusiones. Todo ello te suavizará el trabajo de negociación.

Si no logras motivar al otro –y es posible que ocurra–, estás en problemas. Tendrás que recurrir a los métodos que seguramente ya conoces: el regateo y las discusiones y alegatos interminables.

De cualquier manera, no creas que te librarás de usar esos métodos cuando lleves a la práctica tu nueva habilidad, pues el 99,99% de los tratos los harás con personas que no saben otra manera de negociar y que están convencidos de que negociar no es otra cosa que obtener el mejor precio mediante el regateo. La diferencia es que tú tendrás algunos ases bajo la

manga para lograr convencer al otro que el mejor precio es el que tú establezcas, o uno muy cercano a él.

Hay muchas maneras de intentar motivar al otro, aunque no hay garantías; no puede haberlas, pues hay gente que cree poseer las últimas coca-colas en el desierto y que puede pedir por ellas lo que le plazca. Hay un dicho que ilustra esta postura estúpida pero muy común:

–*Bien vendido o bien podrido.*

Nunca lograré validar esta actitud, pero me consta que existe, y que está muy arraigada. Conozco tres de sus causas: por un lado el temor al ridículo y a sentirse engañados ante un trato menos rentable del que se tenía en mente; por otro lado una percepción equivocada del valor del bien poseído, y finalmente, una lamentable ignorancia del concepto de *costo de oportunidad*, que se refiere a la pérdida de los beneficios que hubiesen podido ser obtenidos en caso de haber realizado la transacción que rehusamos.

Esta actitud se refuerza por la falta de necesidad e interés. Seguramente podrá haber más razones por las que la gente rehúsa, pero me parecen ajenas al análisis lógico. Podría citarte algunas, como el “cariño” que se le tenga al objeto de negociación, el “encaprichamiento obsesivo”, “el terror patológico a abandonar una morada” y a algunas otras que ya te he señalado al hablar de posturas intransigentes. Ante ellos los argumentos lógicos no funcionan muy bien.

Sobran los casos reales de estas posturas, pero no puedo dejar de mencionar el de un local comercial que ha estado cerrado durante al menos los últimos ocho años, pues nadie acepta pagar el oneroso alquiler pretendido por su orgullosa propietaria, a quien deben salirle los billetes por las orejas, pues de otra manera no me explico esta estúpida actitud, renuente a rebajar el monto por ningún motivo. Una de las veces que insistí (sólo como ejercicio), me dijo:

–*Ya llegará alguien que me pague lo que vale!*

Desde luego que sí, pero ¿Quién le compensará por las rentas no recibidas

durante todo ese tiempo (el costo de oportunidad por no haber accedido a rentarlo a un menor precio)? Además, y también muy importante, es probable que quien acepte el trato no mida correctamente su negocio y se dé cuenta demasiado tarde que el local era demasiado caro, por lo que tendrá que entablar un pleito y volver a empezar.

Si no he logrado convencerla es por que no he dado con la motivación adecuada, pero es que hacerlo por teléfono es difícil (nunca ha accedido a recibirme para tratar el asunto). Desde luego, hace mucho tiempo que perdí el interés comercial en dicho local, pero la verdad es que he utilizado como *sparring* a esta santa señora para probar algunas teorías sobre negociación. Ya caerá…

4º El método

El cuarto paso en tu estrategia de negociación consiste en crear o elegir el(los) método(s) para conducir la negociación. Es la parte creativa del asunto. Ejemplo: si estás negociando la compra del barco que antes te mencioné, sabiendo que el vendedor es un magnate, podrías invitarlo a caminar por un muelle sucio, frío y maloliente, donde él se sintiera incómodo. Esto te brindaría ventajas comparativas respecto a intentar negociar con él estando sentados cómodamente en el restaurante del club de yates donde él es el socio y donde se sentirá como en casa.

Esta etapa de la estrategia debe ayudarte a plantear la conversación inicial con la que lograrás que el otro sea quien fije la postura inicial, por ejemplo el precio pretendido en el caso de tratarse de una negociación de compra-venta (sin importar quien sea el comprador).

Antes hablamos del objetivo, la información y la motivación como elementos iniciales de la estrategia de negociación.

Digamos que ya tienes al toro de frente, mirando la muleta, los cuartos delanteros juntos y la testa baja. ¿Qué harás ahora?¿Le darás de hostias? ¿Lo hipnotizarás? ¿Pedirás el indulto? ¿Te tirarás a matar?

Lo que quiero decirte es que hay más de una manera de enfrentar la

negociación. Tú podrías decirme que al menos esta parte de la negociación sí es un arte, no una ciencia, pero yo te diría que no. Que el análisis de la información que ya conseguiste es el que te habrá de llevarte a elegir (o defenderte de) el método, que pudiera ser tan variado como pelos tiene un gato:

- **el desgaste**. Si cometiste el error de mostrar prisa o interés excesivo por vender algo, serás víctima de este método. Te llevará por las calles del regateo, la revisión minuciosa, el cuestionamiento, la duda, el secretismo, la oferta agresiva, las mil y un objeciones, etc.
- **el apresuramiento**. "*Lo siento, mi avión sale en dos horas: ¿Cerramos el trato o esperamos a mi regreso para reunirnos de nuevo?*"
- **la comparación**. El objeto de negociación no es único y puede quedar incluido en una matriz comparativa donde sus pros y contras pudieran magnificarse o empequeñecerse, a voluntad del negociador: "*No lo sé. Tendré que echarle otro vistazo al coche que vi antes. Creo que aquel está en mejores condiciones y el precio es un poco mejor*"
- **la exclusividad**. El objeto de negociación es único o exclusivo. El precio es a la vez subjetivo y desmedido: "*Lo siento. El precio no es negociable, y debo serle franco: cada llamada que recibimos de los interesados provoca que lo vayamos actualizando día con día. Usted comprenderá: la ley de la oferta y la demanda…*"
- **la amenaza**. "*Este es el último ejemplar que me queda. La producción se reanudará hasta el próximo verano. Si gusta le tomo sus datos y le aviso cuando vuelva a estar disponible*"
- **la agresión**. "*Lo siento, pensé que estaba tratando con un conocedor de estas piezas. Déjeme explicarle…*"
- **la autoridad superior**. "*Yo no puedo tomar la decisión sin consultarlo. Le transmitiré su oferta a mi esposa. Ella lo recibió como herencia y es quien decide, pero no creo que le interese. Veré si puedo convencerla*"
- **el protocolo**. "*Lo siento, pero yo no puedo decidir operaciones que rebasen el monto de mi oferta. Tendrá que entrar a un comité de evaluación. Por favor, envíeme unas fotografías y un reporte detallado del estado en que se encuentra la máquina. Y no olvide por favor el*

manual original de operación, y la bitácora de mantenimiento de los últimos dos años. Yo le avisaré en un par de semanas"

⅝ **el espíritu de caridad**. "*Una parte de los beneficios que generamos van directamente a una ONG. Por favor, no insista en el precio: hágalo por una buena causa*"

⅝ **la distracción**. "*¿Te gusta el futbol? ¿No me digas?"* y el otro se lanza a un interminable monólogo de anécdotas y opiniones sobre el tema hasta que calcula que estás a punto de caerte de la silla, y entonces te dice a quemarropa: "*Qué barbaridad, ya casi son las doce. Tengo que irme a mi cita. Bueno, estamos comprando a 325 euros por tonelada FOB, ¿Te interesa vendernos a ese precio, sí o no?"* Con lo cual te deja muy poco margen de maniobra y menos tiempo de argumentación

⅝ **el canalla**. Después de enamorarte con la preciosa cocina, los espaciosos dormitorios y la magnífica vista del departamento, y notando el entusiasmo de tu esposa, te dice: *"Sí, este es el piso anunciado, lo que pasa es que se publicó con un precio equivocado; no es un dos, es un siete. El precio correcto es de 375.000 euros. Lamento la equivocación, pero mi secretaria no tiene remedio. Hace una semana, también le cambió…"*

⅝ **el humillante**. Te dice con una sonrisa burlona: "*Qué ¿No te alcanzan las perras? Al verte pensé que el dinero no sería problema, pero si me equivoqué…*"

⅝ **el ignorante**. "*La verdad, yo no conozco del tema; es el primero ordenador que compro y no sé muy bien de lo que me hablas con eso de los bits y los no sé qué. Por eso no te puedo ofrecer más de 100 pavos…*"

⅝ **el tonto**. *"¿Cómo? ¿Qué es qué? ¿Y eso que significa? Pues como el anuncio decía …, yo pensé que… bueno, vale, vale, vale; ya entendí. Pero la verdad es que sólo traje 200€ ¿Te arreglas con eso?*"

⅝ **el kamikaze** (el que se tira a matar). "*Sí, vale 850€. ¿Cómo? No, no, es que este es el modelo de lujo. No, no, el que venden ahí no tiene este botón, ¿Lo ves? Si ya sé, 629 euros y con garantía, pero no es el mismo producto. El mío también está como nuevo. Claro. Sí, sí. Bueno mínimo acepto 800€…*" No falta quien caiga, al creer imposible que exista gente tan descarada que pida por algo usado más de lo que vale nuevo.

- **el argumentador**. "*No, no puedo dejarlo en 500€. Mire aún tiene garantía ¿Cuánto 600€? Es que incluye baterías y el maletín. ¿Qué? ¿700€? Pero cómo pretende que me deshaga del equipo por 700€ si en la tienda están en 1.500€?*" Es decir, a cada ofrecimiento contesta con una argumentación, evitando la contraoferta
- **el chantaje**. *"Es que ya no me quieres como antes"*. Y ¡zas! te ensartan con la compra de un vestido de 1.500 euros.
- **el infalible**. *"(Un chillido). O te callas o no te compro el helado. (Dos chillidos)…¿Me da un helado por favor para la niña?*"

Etcétera. Dice el refrán "*Cada maestrillo tiene su librillo*". Más adelante te daré ejemplos de variados métodos que enfrentarás como negociador. Desde luego, yo no te recomendaría que usaras algunos de ellos, pues violan flagrantemente la Regla de Oro que ya aprendiste: *Negociar con ética*. Sin embargo, será menester que los conozcas para no ser su víctima y para que puedas contrarrestarlos.

– o –

Capítulo 4

‘Personal Branding’

“Tú eres tu mejor activo. Tu carta de presentación”.
Lurias

Algo que vender

Independientemente de lo que vendas o intentes vender, compres o intentes comprar, negocies o intentes negociar (incluso el pago del rescate en un secuestro), siempre deberás empezar por venderte tú mismo.

Te lo voy a explicar fácilmente: Si Megan Fox o Alessandra Ambrosio viniera a proponerme que haga *‘puenting’* con alguna de ellas, me costaría trabajo explicarle que estoy casado y tengo pánico a las alturas. Y si vinieran juntas te aseguro que ya habría saltado. Si tú eres una dama, de seguro que lo pensarías antes de negarte a saltar con el chico de tus sueños.

Al saltar no les he preguntado a esas hermosas chicas cuánto me pagarían por hacerlo, ni les he pedido nada a cambio, salvo tal vez, que me dieran un besito de buena suerte.

Es más, probablemente también hubiese saltado si un caballero a quien yo admirase –por ejemplo Nelson Mandela–, me hubiese pedido que lo hiciera por una causa noble.

Lo habría hecho porque la personalidad o el magnetismo de estas personalidades (redundancia deliberada) fue suficiente para convencerme, para *motivarme*.

¿Te acuerdas de esta palabrita? Es la misma que aparece en la estrategia de negociación. Hay tanto poder en la personalidad, que mucha gente vive de ella. La personalidad no depende de la belleza ni de la estatura, ni del coche que conduces, aunque todo ello ayuda, desde luego. Te estoy hablando de

magnetismo personal, de ese halo invisible que algunos esgrimen de manera formidable, conquistando *votos* siendo políticos, *públicos* siendo artistas y *audiencias extasiadas* siendo oradores.

Ese magnetismo personal es un denominador común de los grandes líderes, pues atraen a las multitudes. Probablemente las razones sean subliminales y freudianas, pero eso es irrelevante. Lo que cuenta es que el magnetismo existe y es un arma tremenda en la negociación. Es un portentoso valor agregado virtual. Imagínate que caminas despreocupadamente por la tienda, y de pronto Pierce Brosnan se te acerca y te empieza a hablar de las maravillas de la máquina *Nespresso* mientras te prepara un café. Perdóname si me equivoco, pero creo que difícilmente te negarás a comprarle la maquinita… Ahora imagínate que un tipo como yo se te acerca e intenta hacer lo mismo: seguramente llamarás a los de seguridad.

El magnetismo es poderoso

Todos somos susceptibles a él, y ejerce en nosotros un sentimiento de obediencia al líder.

Haz memoria y dime por qué te caen bien ciertas personas:

- la camarera de la cafetería que siempre te recibe sonriendo
- aquel maestro que te inspira confianza porque te mira a los ojos, te toca el hombro y te motiva
- la chica que camina con elegancia hacia ti, aunque no sea hermosa
- La ancianita sonriente y de dulce voz que vive junto a tu casa
- el político que te saluda por tu nombre y te estrecha la mano
- el futbolista que le firma sonriente un autógrafo a tu hijo
- un domador de fieras
- el ganador de un triatlón
- un anciano que llora

Los ejemplos anteriores difícilmente tienen un denominador común. Te atrapan por distintas razones: su físico te atrae, te gusta su sonrisa, admiras

su fortaleza o valor, despierta en ti un sentimiento de bondad o de compasión, etc. Queda claro que el magnetismo o la empatía se establecen por distintas causas; que no existe una única fuerza magnética.

De la misma manera, tú debes saber y esperar que durante un proceso de negociación estarás expuesto a *fuerzas intangibles* que intentarán doblegar tu voluntad y/o hacerte bajar la guardia, sin que te des cuenta y sin que logres siquiera emitir un quejido. Estas fuerzas tomarán la forma de un sonriente vendedor, un amabilísimo caballero, una guapa chica o simpático muchacho que desviarán tu atención y debilitarán tu postura al negociar. Hay un dicho:

–*Cuídate de los buenos, que los malos ya están señalados.*

En otras palabras, si el vendedor que se te acerca tiene cara de boxeador retirado, estarás más alerta que si se trata de una hermosa chica ¿O no?

Sin embargo, y esto es evidente, el magnetismo no es infalible. Debes tomar en cuenta lo siguiente:

- hay gente inmune al magnetismo personal (cualquier buen negociador)
- el magnetismo personal sirve para abrir puertas, pero no para cerrar tratos. No bastará tu encanto

Magnetismo a tu favor

Analicemos un poco esto de la personalidad y el magnetismo para aprovecharlo. Yo me conformaría con identificar cinco elementos:

- la sonrisa
- la mirada
- la voz
- el acercamiento y el contacto personal
- presentación: la postura y el atuendo

Los elementos anteriores conforman una imagen de seguridad personal, que

es la esencia del liderazgo; y es que un líder nos inspira seguridad –algo que todos buscamos–. Hay quien llama a esto magnetismo animal. Algunas personas *llenan* un salón al entrar en él, atraen las miradas, te dictan amables órdenes y te doblegan sin que logres oponer resistencia. Por ejemplo, aquel carismático político que conociste hace quince segundos, te pregunta tu nombre y te ordena: *"Pepe, cuento contigo. Debemos trabajar juntos para mejorar el entorno: espero tu voto!"* Después de eso ¿Por quién votarás?

En realidad, es probable que tú tampoco poseas ese magnetismo personal de manera gratuita. Lo interesante es que puedes desarrollarlo con un poco de práctica, y te brindará enormes beneficios. Empieza con una sonrisa; eso es… Ojalá todos aprendiéramos a sonreír más. La sonrisa es muy valiosa y es gratis. Enriquece al que la recibe sin empobrecer al que la otorga; de hecho también te enriquece.

Después viene la mirada. Míralo siempre a los ojos mientras le sonríes: nunca bajes la mirada. Puedes desviarla momentáneamente hacia lo alto o hacia el horizonte, pero no la bajes. Recuérdalo: mira siempre a los ojos.

Con la voz no hay mucho que hacer. No puedo pedirte que te metas veinte canicas a la boca mientras cantas (esto sí lo hacía Frank Sinatra, y vaya que le resultó). No lo hagas, es una idea peligrosa. Bastará con que hables claramente, uses un lenguaje pulcro y cuides mucho lo que dices. Hay gran variedad de refranes que respaldan esta afirmación:

–nunca critiques

–nunca ofendas

–nunca mientas o engañes

–no cuentes chistes de mal gusto

–nunca pierdas la oportunidad de quedarte callado

–somos esclavos de nuestras palabras

–en boca cerrada no entran moscas

–que tus palabras sean mejores que tu silencio

–por la boca muere el pez

–si no vas a mejorar lo que escuchas, no lo digas

–no repitas

–no te guardes los elogios sinceros que puedas emitir

–no interrumpas

–nunca adules; siempre elogia

–etc.

Si te fijas, la mayoría de los dichos se refieren a la omisión. Y es que hablar es un arma peligrosísima. Nadie gana enemigos más rápidamente que hablando.

Por otro lado tienes el elogio. Un elogio sincero –aún cuando sea pronunciado por voces como la del Pato Donald–, resulta siempre bienvenido. Si no tienes bella voz, no te preocupes. Es suficiente con que lo que digas resulte halagador, convincente, inteligente y sincero.

“Nunca hablaré mal de nadie, y de todos diré todo lo bueno que sepa”.

Benjamin Franklin

“Una palabra tuya bastará para agradar a una alma”.

“Nadie es inmune al elogio”.

Lurias.

La sinceridad es importante; si adulas estás mintiendo. Debes de ser cuidadoso y evitar a toda costa el elogio falso. La adulación se percibe a cien kilómetros de distancia y resulta perniciosa, pues no despierta la empatía ni el agradecimiento, sino un sentimiento de burla que molesta, o que en el mejor de los casos contrarresta el efecto de tu falso elogio. Ejemplos:

- No digas: “Qué linda casa”, si es un monumento al mal gusto y la

ostentación (es posible que tampoco al otro le guste). Mejor di: “Se ve a leguas el trabajo que ha dedicado a su casa. Me imagino lo que le habrá costado. Estos muebles son finísimos”. El otro no podrá sentirse falsamente adulado pues estás diciendo una verdad incontestable, y él se sentirá halagado porque alguien percibe el esfuerzo realizado –sin calificar el resultado

$\frac{8}{5}$ No digas: “*Qué niña tan encantadora*”, si su hija es un bodrio insoportable y gruñona. Mejor di: “*Qué rápido pasa su niñez, ¿Verdad?*”, acompañado de un fuerte suspiro. El efecto es el mismo: estás demostrando interés por su vida personal sin mentirle.

Creo que un par de ejemplos es suficiente. Lo importante es remarcarte que sí es muy recomendable el elogio y la demostración de interés, reconocimiento y hasta admiración por el otro, por sus logros y por su entorno personal sin entrometerte (no le preguntaste por la edad de la niña ni el monto que pagó por su casa –si no es el objeto de negociación–, aunque le demuestras que te das cuenta de ello).

Respecto al acercamiento y al contacto personal podría decirte que pocos son renuentes al abrazo; a la manifestación física de afecto; al tacto respetuoso y cordial. Al saludarlos, tócalos; al estrechar su mano utiliza la otra para tocarle el brazo o darle alguna palmada en el hombro; y desde luego, **pronuncia su nombre.**

Aún así, toma en cuenta que hay excepciones, y que incluso hay culturas que pueden tomar el contacto físico como una afrenta; especialmente si se hace con la mano izquierda.

Si eres hombre, yo te recomendaría que siempre que saludes a alguien y le estreches la mano, lo hagas con fuerza; desde luego no una fuerza retadora, pero sí con firmeza y franqueza. Un saludo con el que te entregas. Evita un saludo tímido –fláccido–, que tan desagradable resulta y que demuestra tibieza o timidez o desconfianza o no se qué, pero que provoca rechazo en quien lo recibe.

Yo acostumbro abrazar –si puedo–, a mis amigos cada vez que los veo. En la cultura europea no somos tan efusivos como en otros lugares. De hecho,

mis amigos Libaneses suelen saludarme de beso, lo cual es un gran sentimiento de amistad. Incluso en Latinoamérica somos muy propensos a grandes manifestaciones de afecto, incluyendo abrazo y palmada. En todo caso, el saludo siempre acompañado de una amplia y franca sonrisa y mirando a los ojos ¿De acuerdo?

Hay algo fundamental en lo que no he hecho suficiente hincapié: MEMORIZA SU NOMBRE. Dirigirte a él por su nombre te abre la primera puerta de su aceptación.

Por último viene tu presentación: postura, porte y atuendo. Compara la figura de una rata caminando con la de un puma. O bien la de un zopilote y un cisne. Las explicaciones sobran.

Aprovecha hasta el último centímetro de tu figura exhalando porte y seguridad: siempre erguido y la mirada alta. Recuerda dirigir tu mirada siempre al frente.

Tu postura debe transmitir seguridad sin llegar a ser intimidante. No debes parecer un guardia jurado cuando vas a negociar, pero tampoco debes parecer apocado o tímido. ¿Lo pillas?

Ah!, y otra cosa: no te muevas. No gesticules, no te muerdas las uñas, no te balancees, no te rasques la cabeza, no te des masaje, no patees la silla, no te acomodes la corbata o la falda cada treinta segundos, ni busques entre tus bolsillos, pues todo ello denota inseguridad. Recuerda esta imagen: los leones apenas se mueven justo antes del ataque. Quietecito por favor.

Respecto a tu atuendo, sólo te recomiendo que vistas de acuerdo a la posición que deseas alcanzar, no a la que tienes. Sé que tacharás este párrafo, o por lo menos te molestará, pero es un hecho que “*como te ven te tratan”*. Si los atuendos no hicieran diferencia, no existirían los uniformes de la policía, ni las togas de los letrados ni las batas de los médicos.

Disculpa que insista, pero ¿Te dije antes que sonrieras? Pues si no lo captaste antes, entiéndelo ahora: tu sonrisa es fundamental. A ver si lo recordamos ¿OK?

El magnetismo perdido

No he conocido un recién nacido que no me conmueva al sonreírme. Muy pocos bebes en brazos me resultan indiferentes. Algunos niños de primaria logran caerme mal. Hay muchos adultos a los que tengo que buscarles el magnetismo con lupa, y pocos viejos llegan a serme realmente simpáticos.

La proporción de aceptados disminuye con la edad ¿Qué te quiero decir con esto? Muy fácil, que todos nacemos con un gran magnetismo personal y que lo perdemos rápidamente en aras de darnos importancia, ocultar nuestras heridas emocionales o por cualquier otra causa que no conozco.

Lo importante es que algún día lo tuvimos y para ello nos bastó sonreír. Pero tú podrías decirme que también una hiena puede sonreírnos justo antes de mordernos, y yo tendría que estar de acuerdo contigo. Por lo tanto es menester agregar un segundo elemento oculto que logra ese sentimiento irrefrenable de dar un beso al recién nacido: la sensación de indefensión, que hace aflorar nuestros sentimientos más nobles y **también bajar la guardia**.

La sonrisa es tan poderosa que nos desarma. Es una seña natural de empatía que tenemos grabada en nuestros cerebritos y que nos obliga a abandonar nuestra postura defensiva y a sonreír como respuesta al otro. De esto se aprovecha mucha gente:

–Pero es que era tan simpático, y me dijo que no me preocupara, que el producto me llegaría por correo.

O bien,

–¿Quién lo iba a pensar? Se veía tan decente

O bien,

–No sé por qué voté por él…

etc. Algunos lo llaman *carisma*. Yo también, aunque a veces me dan ganas de llamarlo de otra manera.

Resumiendo, el magnetismo personal es un valor inherente a nosotros y que

la mayoría perdemos en aras de darnos importancia o de ocultar nuestros temores. Sin embargo, es algo que podemos recuperar sin nos ponemos a ello. Recuerda siempre tus cinco herramientas del magnetismo personal: tu sonrisa, tu mirada, tu voz, tu contacto personal y tu postura.

– o –

Trastero

Algunas ideas:

- el magnetismo personal es definitivamente un arma formidable. Además de todas las razones esgrimidas antes, despierta en el otro un temor patológico al rechazo y al ridículo inherente. Es algo instintivo. Ese temor nos lleva a abandonar nuestra postura al negociar
- magnetismo personal y belleza son términos completamente distintos, siendo el primero infinitamente más efectivo al negociar que la segunda. El magnetismo impacta lo más profundo de nuestro cerebro. Recordemos que somos gregarios e instintivamente buscamos al líder del clan para seguirlo y obedecerlo
- si sólo puedes desarrollar uno de los atributos del magnetismo, que sea tu sonrisa
- si sólo puedes desarrollar dos, agrega la mirada directa
- si tienes magnetismo natural, lo tienes todo. Aprovéchalo

Hace muchos años, mí padre me dijo que todos tenemos una escala de valores. Si no mal recuerdo, se conforma más o menos así:

La Gloria, el Poder, el Dinero, el Amor y la Amistad.

Pues bien, tú puedes potenciar tu magnetismo personal explotando esta escala de valores, pues muchos tenemos debilidad patológica por el elogio. Cuando nos dicen *“Qué bien conduce usted”*, o *“Qué bien cuidado está su coche”*, sentimos una automática empatía por el tío, aunque sea un guardia civil que nos está aplicando una multa de 500€ por exceso de velocidad.

– o –

Capítulo 5
Los objetivos de la negociación

“Si no sabes lo que buscas, difícilmente lo encontrarás”.
Refrán popular

¿Qué buscas al negociar?

Hasta ahora he dado por supuesto que sabes perfectamente lo que buscas al negociar. Parece evidente pero no lo es. La definición del objetivo de la negociación requiere:

- la comprensión cabal del verdadero valor de lo que negocias. La mayoría de los productos y servicios tienen un valor comercial de referencia, ya sea porque se conocen sus costos totales (manufactura, empaque, transporte, etc), o porque la ley de oferta y demanda los fija
- el valor que tiene para ti el objeto a negociar (tu percepción de valor)
- el rango de precios con el que negociarás (tu postura inicial y el precio mínimo de venta o máximo de compra)
- la definición del clausulado inherente al convenio: forma de pago, condiciones de entrega, plazos, etc.

Atención a estos puntos. Debemos comprenderlos y diferenciarlos, en especial los relativos a los precios. Una cosa es lo que el mercado establece como valor aceptable del objeto, otra muy distinta el valor que tú le atribuyas al objeto, y otra también muy distinta el precio mínimo o máximo que estés dispuesto a negociar.

El primer punto es evidente y no depende de ti. Además, ambas partes lo conocen. Sin embargo, hay diferencia entre el segundo y el tercero. Deberás preguntarte ¿Estoy dispuesto a pagar el valor máximo que yo le atribuyo al

objeto, o habré de ceñirme a un monto máximo a ofertar que sea menor que mi percepción?

Imagina un punto central en una línea de precios horizontal. Ese es el valor de mercado (a su derecha están los precios más altos). En dicha línea habrás de colocar también el punto que corresponde al valor que tiene para ti el objeto a negociar. Evidentemente, si estás vendiendo asumirás que se encuentra a la derecha del valor de mercado; es decir, que esperas obtener un precio mejor que el de mercado ¿No es así?

Por otro lado, si tu postura fuese la de comprador, es probable que pretendieras pagar un precio menor que el de mercado (a la izquierda) ¿Verdad?

Debes ubicar cuidadosamente este segundo punto (el de tu percepción de valor) en la línea de precios. Si eres vendedor y lo colocas a la derecha del primero, es porque asumes que lo tuyo vale más que lo que hay en el mercado. Entonces deberás sustentarlo objetivamente para poder argumentarlo al venderlo.

Por otro lado, si tu postura es de compra y lo colocas a la izquierda, deberás razonar para ti mismo esta postura ¿Por qué no estás dispuesto a pagar el valor de mercado de lo que pretendes comprar? Puede haber muchas razones válidas (hay un pico estacional, hay muchos a la venta, no estás obligado a comprar y puedes esperar a un vendedor más flexible, etc).

En ambos casos, si no encuentras justificación para esta diferencia, tendrás que replantearte el precio que tú atribuyes al objeto; de lo contrario te estarás convirtiendo en una pesadilla como negociador.

Repito. Si el objeto de negociación tiene un valor de mercado establecido por la ley de oferta y demanda, y tú no estás dispuesto a respetarlo (lo cual es muy válido), entonces deberás estar preparado para sustentar esa diferencia con argumentos y/o documentos. De lo contrario te recomiendo que pases directamente al capítulo de regateo.

Después de haber ubicado estos dos puntos en la línea de precios, podrás entonces colocar tu rango de negociación. Sé cuidadoso al establecerlo,

pues una vez hecho esto habrás de ceñirte a él. En otras palabras, deberás ser disciplinado para poder negociar con claridad y saber si debes cerrar un trato o no. Recuerda que para medir tu efectividad como negociador es importante comparar el precio final del trato, si lo hubo, con tu rango inicialmente establecido.

Las condiciones

Tan importante como el precio, es establecer y negociar las condiciones adicionales –la letra pequeña–, del convenio. Un buen negociador pone tanta atención a ellas como al precio, pues tienen una virtud: su impacto en la negociación es menos *explícito* o claro que el precio y pueden tener consecuencias formidables. Por ejemplo:

Hasta hace algunos años era frecuente que algunos bancos prefiriesen cobrarte la tasa de interés global en lugar de la tasa sobre saldos insolutos: *"Un tecnicismo"*, te decían. Y saz!, las consecuencias eran catastróficas. En aquellos felices años te habrían dicho: "*Podemos ofrecerle una tasa anual global del 5%, o una tasa del 7% sobre saldos insolutos."* Y tú desde luego asumías que una tasa menor era mejor ¿No es así?

Los clientes incautos, que desconocíamos la diferencia entre ambas tasas, preferíamos la del 5% global –por supuesto–. Sin embargo, obteníamos una tasa efectiva que oscilaba entre el 9,3% y el 8,7% (dependiendo del plazo del crédito, de 2 a 10 años). En todo caso bastante más elevada que la del 7% sobre saldos insolutos (que ya es una tasa efectiva).

Por cierto, otro terrible truco (aún en uso) es descontarte los intereses por adelantado, con lo cual la tasa efectiva aumenta enormemente, pues la tasa que te cobran se basa en el monto original, no en el que recibes realmente.

El problema está en que somos mucho más capaces de evaluar cifras que clausulados y porcentajes. Además, si no somos abogados o economistas, tenemos dificultades para entenderlos, por eso despreciamos esos términos. Debes tener cuidado.

Por otro lado, es común que aflojemos el paso una vez que conseguimos negociar al precio que esperábamos: nos sentimos satisfechos y damos por terminado el asunto "*Ya sólo faltan detalles*", pensarás. Cuidado, en muchas ocasiones el precio suele ser tan importante como otras condiciones: formas de pago, condiciones y fechas de entrega, garantías y demás cláusulas. La lista puede ser interminable. Es importante que presentes tanta atención a estos detalles como al precio y que te asegures que sean correctamente especificados en el convenio escrito que habrás de firmar.

– o –

Capítulo 6
Algunos métodos de Negociación

“Se obtiene más con una sonrisa amable y una pistola, que con una sonrisa amable”.

Al Capone

Secuencia de la negociación

Ya sabemos que la estrategia de negociación nos dice que el método (el cuarto elemento, junto con el objetivo, la información y la motivación), puede ser tan variado como puedas concebirlo. Por eso negociar es difícil y por eso mucha gente considera que es un arte, no una ciencia (en realidad eso es irrelevante).

Cuando vayas a enfrentarte con un mosquito en una noche calurosa, tal vez no necesites usar gas mostaza; bastará un manotazo oportuno, o quizá un poco de insecticida: nada más. Si quieres una cita romántica con la chica de tus sueños, tal vez elijas invitarle un helado en el parque en vez de llevarla a un antro con música de hip hop a 145 decibelios. En otras palabras: “s*egún el sapo es la pedrada”*.

Pues bien, en la negociación la mayoría de las ocasiones podrás ir casi directo al grano si el objeto a tratar no amerita un mayor esfuerzo. Pero qué tal que estás negociando la compra de una casa, o un contrato que dará trabajo a tu fábrica durante dos años o algo equivalente. Entonces sí que valdrá la pena tu esfuerzo.

Para esos casos existen métodos que te ayudarán en la difícil tarea que habrás de enfrentar. He aquí algunos de ellos.

La cremallera

Ya sabes el dicho: *el largo camino comienza con un paso*. Es decir, cuando estés consciente de que el pollito que quieres comerte no te cabrá en la boca de un solo bocado, deberás preparar una estrategia que te permita segmentarlo o cortarlo, masticarlo y tragarlo poco a poco: ¿Cuándo has visto que una serpiente se coma a un ratón con la misma rapidez que una lagartija se traga una mosca?

El primer paso

Pues bien, el primer paso en este método (y yo te diría que en cualquiera) es "alinear" al otro en la dirección positiva.

Yo considero importante este concepto. Un ejemplo: ¿Te atreverías a pedirle dinero a tu padre para ir al cine justo cuando acaban de notificarle una multa de tráfico? Yo, no. Tal vez empezaría a camelármelo ofreciéndome ir a impugnarla a la DGT, diciéndole que el gobierno sólo piensa en recaudar, que afortunadamente sólo se trató de una multa y no de un accidente que hubiese sido mucho peor, que estás dispuesto a ayudarle a pagarla gastando menos en fiestas, que tu madre hizo una cena deliciosa, que la vecina se está asoleando en el jardín de enfrente, que sacaste un ocho en matemáticas, etc.

En pocas palabras, te encargaste de enfilar el barco en la dirección de la corriente (la dirección positiva) antes de darle el estacazo: *¿Me dejas 20 euros para ir al cine con la hija de la vecina?*

Cuando negocies algo, asegúrate de no complicar las cosas por tratar de iniciar el trato cuando el otro está contrariado. Mejor pregúntale si puedes ayudarle a resolver su problema, si quiere que le envíes una persona de tu empresa para que le ayude o si desea que pospongan la cita. Repito: no intentes negociar con el otro si está contrariado o apresurado, sobre todo si te está apuntando con una pistola.

Lo importante al final

Una negociación importante será una dura negociación. No cuentes con otro escenario, aunque suele ocurrir (más adelante te contaré una historia personal).

Yo me imagino que una negociación importante es como la tarea de cerrar una cremallera (ya sabes, la de los pantalones que usábamos antes de casarnos). Pues primero preparas el camino ¿Verdad? Es decir, tomas aire, metes la panza, juras que ahora sí vas a adelgazar y comienzas a rezar para que la cremallera no se rompa.

Si no estás demasiado excedido(a), seguramente lograrás cerrarla y por último verás con satisfacción cómo logras abrochar el botón superior (el del precio en la negociación). Tal vez te parezca increíble haberlo logrado, pues cuando –minutos antes–, habías tratado de cerrar el botón superior tan solo para ver si el pantalón aún te quedaba, creíste que era una misión imposible ¿O no?

Pues el método que te recomiendo para negociar es exactamente lo mismo: Comienza la negociación con acuerdos menores, después de haberla preparado adecuadamente: (ya sabes: tomar aire, meter la panza, rezar); acuerdos en los que estás dispuesto a ceder con tal de enfilar al otro en la **dirección positiva** hasta llegar al botón del precio. Será más fácil si fragmentas los puntos a tratar y dejas lo más importante para el final. Intentaré explicarme mejor con un ejemplo.

Comprando un cuadro

Imagina que deseas comprar un cuadro antiguo y valioso. Pues bien, si se te ocurre cometer el error de comenzar por negociar el precio, estás perdido, pues podrás toparte con una desagradable sorpresa, ya que el otro estará parapetado en su posición de vendedor con una sola idea en la cabeza: el precio. Y además, te estará esperando con las fauces abiertas.

Lo que debes hacer en tal caso es crear varios puntos a negociar (entre menos importantes, mejor) y comenzar por ellos. Esta sutil estrategia tiene muchas ventajas:

- distrae al otro
- desgasta al otro, haciéndolo perder energías en pequeñas escaramuzas que no alteran el resultado final. Te permite usar señuelos para que el otro queme su pólvora antes de la batalla importante

- te permite hacer concesiones que hacen sentir al otro que ha ganado y mejor dispuesto a ceder al final, cuando llegues al tema principal
- te permite observar al otro, conocer su estilo y su habilidad. Incluso tal vez descubras su as bajo la manga (cuando empiece a hablarte de su prisa por irse, del otro comprador que también quiere el cuadro, de la subasta a la que lo han invitado, de las pocas ganas o necesidad que tiene de vender, etc.)

Regresando al ejemplo, tus señuelos podrían ser simples como estos:

- "tu escritorio es en verdad precioso. Después de que te compre el cuadro me gustaría hablar de él, si es que está en venta"
- "*supongo que me entregarías el cuadro debidamente empacado y protegido, ¿Verdad?*" (estarás de acuerdo que no importa su respuesta si el cuadro vale 350.000€ y empacarlo podría costarte 200€)
- "esto ya incluye el seguro ¿Verdad?" (idem)
- "¿Te encargarás del envío? Me han dicho que hay empresas especialistas en el manejo de mercancías valiosas" (en realidad, si cierras el trato, te llevarás el cuadro en un taxi)
- "tendrás en orden toda la documentación para el traslado ¿Verdad?"
- "no se tratará de un duplicado, ¿Verdad? Supongo que te habrás encargado de pagar por un certificado de autenticidad"
- "¿Me ayudarías a conseguir otros cuadros de este mismo artista? Creo que te interesaría participar en la intermediación, pues las comisiones son muy atractivas"
- "¿Conoces algún buen lugar para invitarte a cenar después de que cerremos el trato y me platiques su historia? ¿De cómo lograste conseguirlo?"

Puedes perder por goleada todos los puntos anteriores sin importarte el resultado. Incluso habrás sido capaz de presentarle un atractivo anzuelo que no te cuesta nada. Lo importante es que el diga: Sí, sí, sí… a cada uno de los puntos previos. No avances al siguiente punto si no logras obtener un 'Sí'. En caso de que la respuesta a cualquiera de ellos resulte negativa, conviértela en un Sí rotundo:

–¿Te encargarás del envío?

–Ni lo sueñes. Tendrás que contratar a tu propia agencia.

–Muy bien, no importa. Al menos me darás los datos de alguna que conozcas ¿No? Yo me encargaría de pagarles

–Sí, hombre por supuesto.

Si el otro te contestara '*No*' aún a este tipo de solicitudes irrelevantes, entonces tendrás que abandonar esa táctica, pues presiento que no te llevaría a ningún lado. Estarás tratando con un tipo más duro que un clavo, o más estúpido que un pez. En ambos casos, el método de la cremallera sólo te desgastaría. En la negociación siempre hay que estar alertas para saber cuando cambiar de estrategia y cuándo parar.

Continuando con el ejemplo, y suponiendo que lograste algunas respuestas positivas durante el proceso, al final podrías cerrar con broche de oro tu oferta: "*Creo que después de pagar todo los puntos anteriores, aún me quedará suficiente dinero para ofrecerte 87.000€ en efectivo. Espero no tener que arrepentirme por esta compra tan arriesgada"*.

El profesional

Los negociadores noveles acostumbramos hablar de más. En cambio, los verdaderos profesionales –los pesos pesados de la negociación hablan poco y se mueven menos: te clavan la mirada y te hacen preguntas suaves, amables y muy directas:

- "*¿Cuánto pagó usted por el coche?"*
- "*¿Es que no le alcanza el dinero?"*
- "*¿Le falta autoridad para negociar?"*
- "*¿Está seguro que puede permitirse un auto como éste?"*
- "*¿Cuánto ganó el año pasado?"*
- "*¿Por qué perdió al cliente XYZ?"*
- "*¿Es cierto que están en problemas financieros graves?"*

⅝ *“¿Por qué lo demandó aquél cliente?”*

Cada pregunta es una aguja que el acupunturista te clava para inmovilizarte y para que pierdas sensibilidad. Después de cuatro o cinco preguntas como esas ya estarás fuera de tus cabales –francamente molesto– y él lo sabrá. No le importarán tus respuestas (él las conoce), pero te habrá medido y te habrá hecho trastabillar. También sabrá qué tan obligado estás a negociar (pues si no lo has mandado al carajo, es que realmente necesitas hacer el trato).

El negociador profesional también podrá bordar el camino por otro lado. Te preguntará sobre tu experiencia, tus logros y tu familia. Logrará que hables de lo que te interesa a ti, de tus aficiones y de tus metas. Así conocerá tus ambiciones y capacidades.

Durante toda la conversación, el profesional se cuidará mucho de interrumpirte y te escuchará atenta y educadamente –asintiendo continuamente con la cabeza y sonriendo.

En realidad estará creando empatía y te estará desarmando, pues pocas cosas nos gustan más que hablar de nosotros mismos. Ya verás cómo después de veinte minutos de interrogatorio te darán ganas de darle un beso, o al menos un abrazo. Ni siquiera te darás cuenta que ahora te resultará sumamente difícil negarte a negociar –naturalmente bajo sus términos–.

Toda la información que el profesional habrá obtenido de ti durante la charla le permitirá elegir y afinar su estrategia –en realidad su método–. Si no eres un negociador, créeme que para entonces estarás en la olla.

Después de escucharte con mucha atención, el profesional te hará una propuesta muy educada y estructurada, dando la impresión de que está haciendo todo un plan con gran esfuerzo para satisfacerte. Supongamos que estás vendiendo tu casa en 375.000€. Él no te dirá:

–Pues te doy 235.000€ por el chalet ¿Si o no?

En realidad, se esmerará con la respuesta:

–La verdad se trata de una gran casa. No dudo que la habrán disfrutado a tope. Se nota en el decorado y en el cuidado que le han dedicado. Ya me

gustaría estar en condiciones de pagar los 375.000€ que piden por ella pero eso es imposible. Hablé con el banco y obtuve un crédito –ya autorizado–, por 130.000€. Tengo además 90.000€ en efectivo, y supongo que podré vender mi auto por 15.000€, por lo cual estoy en condiciones de ofrecerles un total de 235.000€. Sé que los 90.000 en efectivo serán suficientes para que inicies el negocio que me mencionaste (podría dejarte ahora mismo 20.000€ en efectivo como señal, así podrás comenzar tus propios trámites para el proyecto). Yo te ayudaré en lo que esté a mi alcance; incluso conozco a un magnífico constructor que … bla. bla, bla

El profesional te hizo un ofrecimiento ridículo, con una diferencia de 140.000€ entre tu precio y el suyo, pero lo disfrazó –lo decoró con una propuesta amable–, que además, le permitió hábilmente marcar su posición sin ofenderte, pues te dice que su pudiera te pagaría lo que pides. Además, agita los billetes frente a tus narices, poniéndote dinero encima de la mesa.

El contraataque

Estos negociadores profesionales lucen mucho ante los novatos y logran verdaderas maravillas, por lo que debemos aprender a tratarlos. En primer lugar, el negociador que tienes enfrente NO ES TU AMIGO, es un tipo muy hábil que está aprovechando su habilidad para embolsarse o ahorrase más de 100.000€ con una charla. Si te estimara, no te haría una propuesta tan agresiva; y si lo hiciera, tal vez deberías cuestionarte su amistad.

¿Qué hacer con tipos como éstos? La respuesta es simple: subirte al ring y aprovechar tu ingenuidad como arma secreta. Es tu turno de preguntar, de conocer sus motivaciones, sus verdaderas intenciones y necesidades respecto al trato con otra andanada de preguntas que no te desenmascaren (recuerda que tú eres el pez y él es el pescador):

–¿Ya conocía usted el barrio? ¿Ha visto alguna otra casa cerca de aquí? ¿Por qué necesita cuatro habitaciones? ¿Lleva mucho tiempo buscando una casa? ¿Sabe cuánto pagaron por aquella casa azul? Casi 400.000€ ¿Sabe que van a construir un colegio allá adelante? ¿Dónde trabaja usted? ¿Cuál es su puesto? ¿Dónde fue de vacaciones? ¿Ha estado en Africa? ¿Ha ido a

Orlando con sus hijos? ¿Cuándo piensa mudarse?

Etcétera. Es tu turno de exprimirlo para conocerlo. Pero, ¿Para conocer qué? En concreto, deberás saber:

- su verdadera capacidad económica
- su necesidad; su urgencia
- su auténtico interés en la casa

Con esos datos, adicionados a tus propios parámetros y límites de negociación, podrías elegir el método para responderle.

Sería tal vez viable picarle un poco las costillas. En vez de negarte o de darle un contraprecio, podrías decirle:

–Mire, creo que por aquella casa que se ve allá están pidiendo 260.000€. Tal vez le interese echarle un vistazo, está más acorde a sus intereses. Es de unos amigos; si gusta les llamo ahora mismo para que se la muestren ya que anda usted por aquí

Saz! le diste un buen *zurdazo*. Lo estás corriendo a escobazos sin decírselo. Le estás dando una negativa rotunda a su oferta sin expresarlo y de paso le dices que tu casa es mucho más casa que aquella. Por último, le estás dejando clarísimo que no tienes ninguna urgencia por vender. Todo ello sin despeinarte, sin levantar la voz, **sin iniciar el regateo** y con una condescendiente sonrisa, haciendo alusión a su limitada capacidad económica, aunque por dentro estés rezando porque no se vaya.

No lo hará. Un negociador profesional no se desgasta preparando su propuesta como lo hizo él inicialmente después de interrogarte pacientemente. Él sabía de antemano que habría pataleo, aunque tal vez no se esperaba el golpe. En todo caso, no sería profesional si no te diera un ligero cabezazo antes de retirarse, tan solo para desenmascararte:

–Lástima. Me hubiese encantado tomarme otro café mientras firmábamos el acuerdo. Son ustedes realmente encantadores. Por cierto, ¿Cuándo debes comenzar la obra de tu proyecto? Sabes que te ayudaré con gusto; cuentas conmigo y con mis contactos. ¿Ya tienes todo listo? Porque seguramente la

constructora no moverá un dedo hasta que esté lista la licencia y le entregues un anticipo ¿No?

–Tu respuesta… (cualquiera)

–Bien. Mucha suerte con el proyecto. En fin, ahora debo pensar qué le diré a mis hijos. Ellos ya querían hacer las maletas. Hablaré con mi mujer…, Oh! se me ocurre que, no lo sé .... En fin, ¿Serviría de algo si ella consiguiera 15.000€ con mis suegros?

Con esta pregunta el ha iniciado el regateo; una negociación trivial. Ahora todo dependerá de tus objetivos, necesidades y premuras. Sólo dos cosas para terminar: primero, acabas de ganarle 15.000€ a un negociador profesional; segundo y más importante aún, te ha confesado que tu casa le interesa realmente y que luchará por ella.

El Corporativo

Es un tipo inflexible, directo, ejecutivo y más serio que un tumor. No sonríe ni con tu mejor chiste. Cualquiera diría que al toparte con uno de ellos estás tratando con un enemigo. No lo es; es sólo alguien que sabe y debe hacer su trabajo de acuerdo a ciertas reglas.

Si piensas que el tipo que acaba de rechazar tu *mejor* oferta para venderle tus productos es un tipo rudo, o un impresentable, o un tipo insensible o algo peor, entonces es que has hecho algo mal. Él solo ha hecho lo que debía y podía.

La frase anterior encierra toda una lección de negociación. Vale la pena desmenuzarla. Rebobinemos un poco: acabas de salir de una infructuosa reunión con un educado tipo que te recibió, te escuchó y te *bateó* (te mando al carajo educadamente) en menos de cinco minutos, rechazando tu propuesta sin siquiera hacerte una contraoferta.

Tú habías preparado cuidadosamente la reunión, pues esperabas conseguir ese contrato para dar un gran golpe y lanzarte definitivamente al estrellato, pues convertirte en proveedor de esa gran empresa representaría prestigio y

mucho dinero ¿No es así?

Veamos que sucedió. Con la información que me cuentas puedo hacer algunas suposiciones:

- este era el contrato más importante del año para tu empresa
- por el trato que recibiste, se ve que no aplicaste ningún protocolo de presentación; es decir, no te posicionaste, ya que te sentiste presionado por su actitud severa y preferiste ir al grano. Probablemente lo saludaste, te sentaste, abriste el maletín, le entregaste una carpeta con la presentación de tu empresa, tus catálogos de productos y una lista de precios, mientras le balbuceabas algo sobre tu calidad, tu experiencia, tu equipamiento, etc. Todo muy ejecutivo
- tal vez iniciaste la plática con “nuestra empresa…”, “nosotros…”, “yo personalmente…”, etc
- el comprador te percibió como un tipo hostil, buscando conseguir sus propios objetivos, sin interesarse por conocer sus necesidades y problemas
- el comprador está sujeto a un riguroso protocolo. Tal vez no puede darte trato preferencial, ni darte información de referencia, ni puede mostrarse afable o condescendiente
- el comprador tiene un proveedor actual que le entrega oportunamente y a un precio inferior
- el comprador no tiene presupuesto, o simplemente no le interesa tu línea de productos
- el comprador podría tener un dolor de muelas, o acaba de enterarse que su hijo suspendió tres asignaturas, o su jefe le acaba de asestar una regañada monumental por haber hecho una mala negociación previa, o simplemente tu corbata le resultaba demasiado fea

La respuesta correcta podría ser cualquiera de las anteriores; incluso una combinación de ellas, o mil más. Este tipo de negociaciones son difíciles y fáciles a la vez. Me explico:

- son difíciles porque tendrás que olvidarte de los grandes márgenes de beneficio. Esas grandes empresas son grandes porque han hecho bien las cosas en el pasado y conocen su negocio. Tal vez no conocen tus

costos, pero sí que conocen los suyos y también tienen información de la industria. Así es que, a menos que les lleves un producto disruptivo o un componente crítico para su empresa, serás tratado como un proveedor de *commodities*

- son fáciles porque juegan con reglas claras. Sabrás a qué atenerte. Incluso es posible que no debas llegar con tu etiqueta de negociador, sino de ingeniero, preocupado por conocer sus necesidades para poder saber si eres capaz de satisfacerlas

En todo caso, permíteme decirte que cuando te topas con un negociador rudo como *el corporativo,* es posible que estés arriba del *ring* equivocado. No pierdas de vista esta sutil diferencia. Si deseas conquistar a un tipo así con tu carisma, con tu presentación en *powerpoint,* con una exquisita cena y con una charla encantadora, probablemente lograrás lo mismo que un perro que le ladra a un poste.

No pierdas de vista las siguientes afirmaciones:

- suele ocurrir que intentas vender el producto equivocado. Podrías tener la solución que el otro busca pero no lo sabes, y por ello no la ofreces

- las relaciones comerciales han cambiado radicalmente en los últimos años. Ya no vendes productos o servicios. Ahora ofreces propuestas de valor: *"Soy un experto en industria metalmecánica. Me gustaría saber cómo puedo ayudarte ¿Cuáles son tus necesidades, o tus problemas, o tus cuellos de botella? Si me hablas de ellas, buscaré la manera de ofrecerte una solución"*

Es muy probable que el tipo con el que te topaste –aquel tipo más duro que un clavo–, en realidad es alguien que tiene necesidades apremiantes, pero que no sintió que tú pudieras satisfacerlas. ¿Me explico? No pierdas de vista que él tiene el poder de convocar a decenas de proveedores potenciales en minutos. Tú debes diferenciarte. En realidad, no estabas vendiendo lo correcto. Le intentabas vender productos, no soluciones

El pezzonovante

¿Recuerdas a Luca Brassi, el temible matón de la película “El Padrino”? Pues imagina a un tipo sonriente, que viste un formidable traje y te apunta con una aún más formidable metralleta. Muchos abogados se presentan de esa manera; sólo cambian el arma por un portafolios, pero es lo mismo.

En los procesos de negociación donde participan directamente estos *pezzonovante* –como diría Mario Puzo–, su simple presencia los traiciona. Me explico; bastaría con preguntarte: “¿Qué demonios tiene que hacer sentado en la mesa un ‘terrible’ abogado que gana 1.500€ por hora, y que te dice que no puedes rechazar su oferta? Si él pudiera dispararte, ya lo habría hecho. Pero la verdad es que te necesita de alguna manera para lograr su objetivo, de lo contrario no estaría ahí sentado, negociando contigo ¿No es así?

Ejemplo:

Hace pocos años tuve la desagradable experiencia de fracasar en un proyecto empresarial, quedando con una deuda remanente importante. Me acerqué al banco y les hice por escrito una propuesta supuestamente ‘agresiva’ (no lo era, sólo era realista): Una quita del 30% y una amortización de 2.000€ mensuales sin intereses por el resto de mi existencia, además de un pago inicial bastante sustancial. Como respuesta, recibí la invitación de un tipejo a comparecer en sus oficinas. Al llegar, lo primero que me dijo que mi propuesta era una burla (tuve que sonreír) y que no sabía a qué estaba jugando, etc. No recuerdo si vaticinó la fecha de mi fallecimiento, pero poco le faltó. Me dijo también que si no pagaba, caería sobre mí toda la caballería bancaria.

Te cuento esto con un solo objetivo, demostrarte que las ostentaciones de fuerza son innecesarias y que la presencia del supuesto *pezzonovante* era inútil e irrelevante. Si por esas fechas el banco hubiese podido asegurarse el pago, lo hubiera hecho notificándomelo por escrito: sin amenazas. La presencia del tipejo los delataba: querían intimidarme, y lo lograron; pero con esa misma acción me demostraron que estaban desesperados y que les costaba trabajo aceptar mis condiciones, que eran las únicas que yo podía

ofrecerles, pues mis pérdidas resultaron cuantiosas.

Al final, la aparición del negociador corporativo me enseñó algunas cosas:

- los *pezzonovante* están ahí para intimidarte y ablandarte –aunque están obligados a negociar–. Las amenazas que te hacen no generan beneficio para ellos, aunque sí perjuicio para ti, de lo contrario ya las habrían ejecutado
- no tomes en cuenta las amenazas y jamás amenaces (es en vano); pocas veces te resultará conveniente cumplir alguna amenaza, y es probable que sólo logres venganza
- si te topas con uno de ellos, buenas noticias: están muy interesados en la negociación; en lograr un acuerdo
- los *pezzonovante* sólo aparecen cuando tú llevas ventaja y anticipan un enfrentamiento, no una negociación. Difícilmente te toparás con uno que desee venderte una casa
- en caso de enfrentarte con ellos, evita sistemáticamente los acuerdos rápidos: desgástalos, tómate tu tiempo, detállalo todo, hazles preguntas repetitivas. No pierdas de vista que la ventaja es tuya, de lo contrario ellos no estarían ahí. Si resistes, ellos delegarán pronto la negociación en alguien de menor calibre y se retirarán. No se quitarán el saco ni se aflojarán la corbata para negociar a detalle

La próxima vez que enfrentes una negociación con uno de ellos, no pierdas de vista lo que te dije: su presencia es buena señal. No te dejes intimidar: elogia su traje, sonríele y dile que estás ahí para lograr el mejor acuerdo posible dadas las circunstancias. Pregúntale por su sastre y pídele que te ayude a encontrar una solución aceptable para ambos. Y desde luego, déjale ver que sus amenazas no le reportarán beneficio, sólo te perjudicarán a ti.

El fácil

Por último, hablemos del negociador fácil, aquel que parece que resultó demasiado blando y que te deja ganar fácilmente.

Probablemente este tipo de personas sean los mejores negociadores, aunque sólo te los encontrarás cuando hay una situación ganar-ganar. Te

mencionaré otra historia personal:

Hace unos años quise montar para mi esposa un salón de fiestas infantiles con un concepto original: una granja con animales vivos en plena megalópolis. Para ello necesitaba por lo menos 800 m2 y mucha suerte.

Después de meses de búsqueda ella encontró el terreno perfecto: un lote baldío de 1.000 m2 exactamente y con una ubicación inmejorable en zona comercial al norte de la ciudad de México. El problema es que había más o menos quince personas interesadas en comprarlo o alquilarlo además de nosotros.

Cuando logré contactar al propietario, me dijo evasivamente que estaba muy ocupado. Al insistirle me concedió cita de mala gana, y llegó con su esposa a la cafetería donde me citó. Mi esposa y yo pretendimos invitarlos a cenar, pero se excusó rápidamente: "*Lo siento, tengo una cena en casa y me estarán esperando. Si quieren, háblenos de su idea mientras nos tomamos un café. Nosotros las evaluaremos junto con las otras propuestas que tenemos ¿De acuerdo?*

Le agradecimos los cinco minutos y entramos en materia. La verdad es que nos habíamos entusiasmado tanto con la idea que contábamos con una presentación atractiva que mostraba las bondades de "*La Granja Divertida*". Había imágenes, cifras, proyecciones, un bonito logotipo, etc.

Dos horas después continuábamos charlando del proyecto. Pepe y Maria Luisa estaban encantados con la idea y nosotros con ellos (conservo su amistad después de varios años de haber vendido el negocio).

Lo interesante del asunto es que durante la cena nos olvidamos de confirmar el trato, y mucho menos hablamos de los términos fundamentales: monto, plazo, escalamientos, garantías, etc.

Pues bien, una semana después mi esposa y yo nos preguntábamos que habría pasado con ellos, pues al despedirnos de aquella primera cena nos dijeron que ya nos llamarían. Desde luego, no queríamos insistir, pero tampoco era cuestión de esperar eternamente, por lo que mi esposa le llamó a Maria Luisa. Ella se mostró un poco sorprendida por la llamada.

“Fabiola, pero si ya quedamos. El terreno es para ustedes, lo que pasa es que cerraremos durante el verano y estamos muy atareados”. Fabiola le preguntó entonces cuales serían las condiciones, puesto que tendríamos que llevar a cabo una construcción importante de más de 450 m2 en un terreno ajeno, como ya le habíamos mostrado en la cena. Su respuesta, por increíble que parezca fue: *“Pues eso véanlo ustedes, que son los que conocen su proyecto. Confío en que habrán hecho un estudio cuidadoso y sabrán cuánto valen los alquileres ¿De acuerdo?*

Fin de la historia. ¿Negociadores laxos, fáciles? Me parece que no, y ahora a la distancia de los años me doy cuenta que fueron suficientemente inteligentes para llegar a un acuerdo benéfico para ambas partes, pues el proyecto les gustó y sabían que su terreno adquiriría un formidable valor agregado por la construcción que llevaríamos a cabo y por el crédito comercial del negocio que ahí montaríamos; que fue lo que ocurrió finalmente. Al traspasarlo, nosotros logramos una bonita suma en el banco y ellos continuaron rentabilizando su terreno con el nuevo inquilino.

Moraleja. Ellos se dieron cuenta que la inversión en nuestro proyecto nos encadenaba y les daba garantías de sobra. Entonces ¿Para qué presionarnos con el monto del alquiler si la plusvalía que obtenían equivaldría a un 100% del monto que podríamos pagarles? Me parece que fue un tipo de negociación ganar-ganar en el mejor sentido. Pepe y Maria Luisa probablemente hubieran podido cobrarnos el equivalente a 500€ ó 1.000€ adicionales al mes, pero no fueron voraces. No trataron de quedarse con el último céntimo. Nos permitieron ganar pues ellos también tenían la victoria asegurada. En todo caso, siempre les estaremos agradecidos.

El posicionador

Algunas veces, el objetivo de la negociación es el posicionamiento, no el cierre.

Supongamos que alguien desea vender su gran empresa por una enorme cantidad: 100 Md€. Cualquier economista sabe lo difícil que es obtener una

valuación de una empresa, pues entran en juego apreciaciones objetivas y subjetivas tales como: *valor en libros, valor de mercado, PER (veces utilidades), backlog, flujos futuros descontados, goodwill, valor tecnológico de las patentes, TIR'S, escenarios macroeconómicos* y un sinfín de variables exógeneas y endógenas.

En resumen, es complicado. Las posturas de compra y venta suelen ser enormemente disparatadas, pues cada parte elige la que le conviene (ya sabes que cada método arroja resultados diferentes).

Pues bien, el método del posicionamiento consiste en simular una negociación infructuosa. Por ejemplo: El vendedor difunde el rumor de una negociación "fallida" en la cual rehusó una atractiva oferta de 83 Md€.

En realidad, no había comprador potencial; simplemente creó un entorno para posicionar su empresa arriba de ese valor para una eventual negociación futura, llevando a cabo una campaña de difusión en los medios acerca de la supuesta negociación con un hipotético fondo de inversiones chino.

Esta técnica es común en los restaurantes. Observa este menú en un restaurante de hamburguesas:

Restaurante
El Churrasco
especialidad en carnes

…

Solomillo con trufas…55€

Chuletón a la piedra…39€

Entraña a la parrilla…42€

Hamburguesa Angus…14€

Ración patatas fritas… 6€

…

¿Te parecieron baratas las patatas? A que sí. Este restaurante no pretende

venderte solomillos, sino hamburguesas carísimas y patatas a precio de oro, pero antes de darte el *sablazo*, genera un entorno apropiado: se posiciona como un lugar *gourmete*, capaz de preparar un sofisticado y finísimo platillo (“*Lo sentimos. Ahora no es temporada de trufas”;* o bien, *”Déjeme ver si aún tengo alguna ración”*) ¿Me explico? Él quiere que le pidas una hamburguesa con patatas.

Ya sé que el ejemplo anterior está un poco disparatado, pero sólo quería darte la idea. Si deseas vender ropa de marca, no lo intentas dentro de un local en un supermercado, sino que montas una hermosa boutique a todo lujo y con el ambiente adecuado, y predispones al cliente potencial a pagar muchas veces el costo de la mercancía.

En las negociaciones ocurre lo mismo. El entorno que logres crear contribuye a posicionarte y a defender tu postura. Piensa en tu oficina, en el restaurante que elijas para cerrar el trato, la invitación a tu casa, tu club, etc. El entorno formará parte de ti. Ah, y también tus acompañantes.

– o –

Trastero

Algunos escenarios de negociación llegan a ser escalofriantes. Los métodos que elijas –cualesquiera que éstos sean–, pueden resultar ineficaces ante posturas intransigentes. A veces no hay lógica que valga, sobre todo cuando te enfrentas a un pez que te ha mordido y no te suelta, aunque salgas del agua.

Cuando yo era joven, no había nada que me acobardara más que los acuerdos con los sindicalistas. Las posturas de negociación de estas organizaciones tendían a ser abusivas, pues tenían la sartén por el mango.

El recibimiento que me otorgó un sindicato cuando entré a trabajar a un consorcio comercial, fue intimidante. Tenía yo apenas una semana en el puesto y mucho más pelo que ahora, cuando llegaron dos sindicalistas a mi despacho. Sin querer sentarse, me dejaron un pliego de peticiones para evitar la huelga inminente. *“A ver si esta vez sí nos hacen caso, ya estamos*

hartos, bla, bla, bla…”

Obviamente me tomaron por sorpresa. Estúpidamente se me ocurrió preguntarles en qué consistían sus demandas:

–25% de incremento directo, retroactivo al primero de enero.

Como no contesté nada, pues añadieron:

–Y al pliego que le hemos presentado queremos que se añada el servicio de comedor gratuito para el segundo turno.

Sólo alcancé a decirles que me parecían excesivas sus peticiones y que yo no tenía autoridad alguna para decidir, pero que se las transmitiría al Director.

Me indicaron que firmase su petición y se fueron.

Error tras error. He aquí un breve recuento de las tonterías que cometí (sólo mi corta edad me salvó el pellejo):

- me dejé intimidar: Me acobardé
- desperdicié mi autoridad, no hice valer mi jerarquía (“*Lo siento señores, si quieren tratar cualquier asunto, deben hacer cita*”), sobre todo, sabiendo que eran representantes sindicales. Así hubiera podido prepararme y pedir asesoría a los abogados
- ni siquiera intenté obtener información de ellos ¿Quiénes eran y qué puesto ocupaban? ¿Qué querían realmente? ¿Representaban a la mayoría del personal? ¿Hasta dónde estaban dispuestos a llegar? ¿Era una antigua reivindicación?
- acepté su pliego de peticiones –hasta lo firmé. No lo rechacé argumentando falta de autoridad o cualquier otra razón
- ni siquiera intenté llevarlos a un acuerdo o sacarlos de sus posiciones
- Lo que sí hice bien fue reaccionar un poco después:
- hablé con los abogados cuando se me pasó el susto. Recibí toneladas de información y argumentaciones para estos casos
- reuní toda la información laboral necesaria acerca de estos tipos y del sindicato, tanto objetiva como subjetiva (número de empleados,

COS, historial de las relaciones sindicales, cabeza visible, etc.)

- en especial, pedí información personal de los cabecillas ¿Eran buenos trabajadores? ¿Tenían mucha antigüedad? ¿Habían tenido algún reporte previo?
- realicé un minucioso análisis económico (a petición de los abogados) de las implicaciones de las diversas alternativas que me plantearon: costo de aceptación de las condiciones, costo de una contrapropuesta de la empresa, costo de liquidación de todas las cabezas y representantes sindicales, etc.
- investigué la viabilidad de sus pretensiones para conocer la auténtica postura de los demandantes ¿Era una demanda razonable? ¿Cuáles eran los sueldos en el mercado para puestos y antigüedades similares?
- solicité reunión con el director. Afortunadamente (esto fue lo que me salvó), logré contestarle casi todas las preguntas con las que me acribilló

Al final de cuentas, el asunto terminó en empate: la empresa decidió prescindir de los servicios de los cabecillas y otorgó un porcentaje de aumento razonable al resto de la cuadrilla.

Yo salvé la cabeza por muy poco y desarrollé un intenso amor por los análisis económicos, afición que mantengo hasta ahora. Además, aprendí un par de lecciones valiosas que te transmito con gusto para estos casos:

- no dejarte sorprender
- no acobardarte; mantener la calma sabiendo que son personas –no lobos–, los que te están intimidando
- ir al baño. Así podrás poner en orden tus ideas con calma, recordar lo que hubieses aprendido sobre negociación en este o en cualquier otro libro, definir tu postura inicial y *rezar la que te sepas.*

– o –

Capítulo 7

Ejemplos de negociaciones

“La práctica hace al maestro”.
Refrán popular

La práctica de la negociación

En algún capítulo te advertí algo que tú ya sabías: que la negociación es difícil. Leyendo los capítulos anteriores lo habrás comprobado, pero también te habrás percatado del poder que hay en la negociación. Sin temor a equivocarme puedo decirte que el aprender a negociar será el conocimiento más potencialmente valioso que podrás adquirir.

Al igual que tocar el piano, dominar la negociación exige más, mucho más que memorizar pentagramas. Hay que practicarlo, y mucho. Cualquier persona será un *sparring* ideal para que desarrolles y perfecciones tus habilidades como negociador.

Los norteamericanos dicen que el ABC de la negociación es “*Always Be Closing”;* es decir, que debes desarrollar el hábito de la negociación en todas tus relaciones personales y estar siempre alerta a las oportunidades. Una vez que adquieres el hábito te resultará tan sencillo como charlar.

Te referiré ahora algunas historias que leí en un trabajo publicado por la Universidad de Harvard, llamado “*Obteniendo el sí” (Roger Fisher y William Ury)* de las que podrás obtener algún aprendizaje sobre estilos y tretas de negociación.

No negocies basado en tus posiciones

Imagina que circulas plácidamente por una carretera vecinal cuando ves a lo lejos a un tipo que circula en el otro sentido, se cambia de carril e invade el

tuyo.

Tú podrías alegar más tarde que él tuvo la culpa del choque por invadir el carril que te correspondía por derecho elemental. Nadie podría criticarte por haber defendido tu posición en la negociación del carril. El problema es que te equivocaste desde el principio, pues el objetivo primordial de tu viaje, antes que llegar a tu destino o defender el carril, era evitar un choque ¿O no? Y ahí fallaste. Negociaste en base a tus posiciones, no en base a tus objetivos. En México decimos: *"Te trepaste en tu macho y no te moviste de ahí"*.

Prepárate para los abusos

Compites en un *reality show* por un jugoso premio haciendo equipo con un tipo al que no conoces. Un helicóptero los suelta en medio de una selva tropical, pero separados entre sí unos cuarenta kilómetros, equipados con un pesado arsenal que contiene todo lo necesario para alimentarse, protegerse y encontrarse, incluyendo *walkie talkies* y mapas. Si logran reunirse antes de 24 horas, cada uno ganará un fabuloso premio.

Justo después de ser lanzados, tu *socio* te informa por el radio su posición y tú le informas de la tuya, pero escuchas:

–No te copio, cambio.

–Te repito que yo estoy en el delta del río, nos vemos en la cascada que está en…, cambio.

–No te copio. Mi walkie se rompió al golpearse durante la caída y no tiene recepción. Te repito que yo estoy en la cima de la colina 17. Aquí te espero, cambio y corto.

Veintitres horas después, y a pesar de haber sufrido mil vicisitudes y dos intentos linchamiento por parte de los aborígenes locales, logras llegar exhausto, magullado y dolorido a la cima de la colina 17. Casi lloras de alegría al divisar a tu compañero de aventura, quien también se alegra de verte, aunque no lo demuestra tan efusivamente. Además, él está más fresco

que una lechuga. Aún así lo abrazas.

Cuando el helicóptero acude a rescatarlos, te enteras –gracias a las carcajadas de tu compañero–, que él había roto su radio a propósito.

¿Qué lección sacas de la historia anterior? Yo te daré mi interpretación. Sin duda habrás ganado en la negociación, puesto que lograste el objetivo: **ganar el premio**, aún cuando quieras tirar al otro del helicóptero. El punto es que negociaste de acuerdo a tus objetivos, no de acuerdo a tus posiciones, y además, mediste resultados de acuerdo a tus expectativas, no las del otro. Por lo tanto no te amargues la vida pensando en lo que dejaste de ganar; no debe importarte si el otro ganó más que tú o perdió menos, siempre y cuando tú hayas recibido lo que esperabas.

Si no lo ves así, sino que piensas: "*Me hubiera quedado en la cascada*", entonces deberás regresar al capítulo 1.

Si al final de la negociación lograste tu cometido, despreocúpate por lo que haya ganado el otro. Toma nota de ello y prepárate mejor la próxima vez. De cualquier manera poco podrás hacer, salvo romperle la nariz por simpático y lograr algún aprendizaje.

Recuerda el cuento de los cangrejos atrapados en una olla sin tapa: Ninguno de ellos es capaz de escapar, pues en cuanto lo intenta, los demás se lo impiden.

Sé sincero y honesto

Hace ya muchos años recibí una muy difícil encomienda mientras trabajaba como gerente administrativo de aquel consorcio comercial que te mencioné antes. Debía lograr que un banco aceptara dos terrenos improductivos como garantías suficientes para un crédito más o menos importante. Para colmo de males, se me había dotado de una cantidad de dinero en efectivo para conseguir el aval a como diese lugar.

Yo me sentí absolutamente incapaz de rechazar la misión, pues necesitaba el trabajo. También me sentía incapaz de llevarla a cabo, pero acudí a la

oficina del perito valuador designado por el banco para establecer la tasación correspondiente.

Casi me caigo de la escalera cuando leí que se trataba de la oficina del presidente de la Asociación Mexicana de peritos valuadores, ni más ni menos. Me dieron ganas de pasar directamente al plan 'C' (salir corriendo), pero como ya había recorrido más de cien kilómetros para ir de mi domicilio hasta la ciudad donde estaba su oficina, pues continué, esperando sólo cumplir con mi asistencia para poder decir que lo había intentado.

El perito resultó ser una persona mayor, cultísimo y muy amable. Para mi buena suerte, vio en el asiento posterior de mi coche un libro sobre *Vida y costumbres de los aztecas* que yo estaba leyendo. De inmediato se animó la conversación, pues el tipo resultó ser un erudito en culturas prehispánicas y no lograba yo meterle un gol ni de coña. Para todas las preguntas que yo le hacía tenía respuesta precisa.

Poco antes de llegar a los terrenos, conociendo de antemano que éstos no lograrían respaldar el monto solicitado y sintiéndome incapaz de hacerle un ofrecimiento deshonesto, le invité a tomar un café en un pequeño restaurante a la orilla de la carretera.

–Ingeniero, no quiero hacerle perder su tiempo más de la cuenta. No tiene caso que continuemos, pues los terrenos no podrían ser de ninguna manera garantía suficiente para el crédito que solicitamos. El problema es que sin el crédito difícilmente saldremos del atolladero, pues el sismo (el de 1985 en México) *destruyó tres de los puntos de venta que teníamos, y el resto estarán operando a menor capacidad hasta que se restablezcan las cosas en la Capital. Los socios ya no tienen dinero y me dijeron que consiguiera un crédito para poder reponer los equipos y sustituir los locales dañados. De lo contario tendremos que liquidar a todos los empleados que han quedado improductivos*

Él cambió su semblante y permaneció callado. Regresamos a su oficina con un ambiente de velatorio en el coche, y entonces –en vez de cerrarme la puerta en las narices–, me sentó en su despacho y me acribilló con mil

preguntas para constatar la veracidad de mi historia, comparándola con las cifras y proyecciones que habíamos entregado para apoyar la solicitud de crédito.

Al final me despidió amistosamente y me dijo que no me preocupara. Que comprendía la situación y que esperaba sinceramente que lográramos reabrir rápidamente los puntos de venta perdidos. Ni más ni menos.

Analiza la información

Hace varios años se licitaron los servicios de abastecimiento de agua potable para la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Mi antiguo cliente, ENRON –del que tal vez hayas oído hablar pues constituyó uno de los grandes fracasos empresariales en EEUU–, se apresuró a participar en la licitación a través de su filal AZURIX con una oferta ‘agresiva’. Querían asegurarse la victoria y no escucharon las voces de quienes les recomendaron prudencia.

No siguieron las leyes fundamentales de la negociación, no buscaron, no consiguieron y no analizaron la información indirecta para sustentar su oferta. Creían que sus metodologías, sus modelos y sus indicadores financieros eran infalibles: por algo habían crecido como la espuma!

Ellos ofertaron algo así como 420 Mdd y ganaron por apabullante margen. Tan apabullante fue su victoria que hicieron un ridículo monumental, pues el segundo lugar había ofrecido más o menos 72 Mdd; es decir, con ofrecer 73 Mdd hubiesen ganado.

Es cierto que sus analistas enfrentaban un escenario incierto y que no tendrían una segunda oportunidad para rectificar su postura; es decir, para volver a ofertar, pues se trataba de un concurso. Sin embargo, esto no justifica su oferta.

Ante un escenario incierto, debes ser muy cuidadoso y no solo conseguir información, sino masticarla. Una simple división les hubiera permitido abrir los ojos a sus expertos analistas de Warton y Yale: 420.000.000

(oferta) / 3.000.000 (habitantes) arroja un valor de 140 dólares por habitante. En otras palabras, AZURIX tendría que obtener de cada habitante de la ciudad 140 dólares sólo para amortizar el importe de la licitación. Suponiendo una tarifa media de agua de 10 dólares mensuales por vivienda y 4 habitantes en cada una, pues necesitaría 56 meses; casi cinco años para recuperar su inversión, sin tomar en cuenta la operación, el costo financiero, etc.

Moraleja. No basta con tener la información. Debes analizarla, compararla, leer entre líneas, hacerle pruebas para conocer su veracidad. No puedes darte el lujo de desperdiciar la información que has conseguido. Recuerda que esa es la parte fácil de la negociación.

Encuentra la rendija

Estás cenando con amigos. Tu platillo resulta exquisito. Debes conseguir la receta a toda costa.

Es probable que lo primero que hagas sea pedírsela al mesero, quien tres minutos después regresará con una destemplada respuesta:

–Lo siento. Me dice el chef que es una receta secreta de la casa.

Al carajo tu negociación.

Es que ni siquiera te esforzaste. Buscaste el camino fácil sin pensar en el otro; sin ponerte en sus pies. Tal vez él dedicó veinte noches y cuarenta kilos de pescado a perfeccionar su platillo con profesionalismo y empeño. De pronto llegas tú, que ni siquiera lo conoces, ni le mandas una felicitación, ni le pides permiso para ir a felicitarlo personalmente, ni le envías una propina, ni lo elogias como Dios manda, ni lo invitas a tomar una copa a tu mesa, ni nada.

Sólo te limitaste a solicitarla. No te esforzaste.

En pocas palabras, no definiste ninguno de los cuatro elementos de tu estrategia como experto negociador:

- no estableciste tu objetivo (bueno, sólo una parte de él: quiero la

receta). No estableciste un monto máximo a pagar por ella ni planteaste valores virtuales para enriquecer tu oferta

- no conseguiste ninguna información. El chef ¿Es hombre o mujer? ¿Está presente? ¿Es el dueño? ¿Está muy ocupado? ¿A qué equipo le va? ¿Qué componentes de la receta puedes identificar? ¿Es famoso su platillo? ¿Se sirve en otros restaurantes? etc
- ni siquiera se te ocurrió motivar al mesero; mucho menos al chef
- no planteaste ningún método, ninguna táctica
- Y desde luego, no te esforzaste. Por eso te fue como te fue.

Por cierto ¿Notaste que te dije tres veces que no te esforzaste? Es que ese fue tu pecado. Un negociador debe esforzarse, pues negociar no es fácil.

– o –

Capítulo 8
Regateo

“Regateo: señal inequívoca de interés. Nunca lo inicies”.
Lurias

El manual del regateador

Conviene tener a la mano un manual para tratar con los regateadores: aquellos expertos en buscar el precio más bajo (o más alto), basándose en sus conocimientos, información del producto, experiencia, mañas, trucos, argumentos y hasta intimidaciones.

La siguiente colección no fue incluida con la intención de que te conviertas en un negociador marrullero, sino para que adquieras el conocimiento suficiente para sentirte seguro en esos difíciles momentos en los que no sabes cómo continuar una negociación estancada y para que te defiendas de una buena cantidad de artimañas, tan comunes en estas lides.

Durante la preparación y el inicio

Precio y valor

Precio y valor son cosas distintas. El primero es objetivo; el segundo es subjetivo y depende del interesado y sus circunstancias.

Un mismo objeto de negociación tiene distinto valor percibido para distintas personas y en distintos momentos. Ejemplo: Por unas pinzas para arreglar tu coche descompuesto podrías pagar tres euros en una gasolinera, pero tal vez estuvieras dispuesto a pagar más de cincuenta en medio de la carretera si tuvieras una emergencia.

Asegúrate de conocer el valor percibido por el *otro* acerca del objeto de la

negociación.

Regla cero

Si vas a negociar, rechaza la oferta inicial.

Anótalo todo. Regla de los tres papeles

Prepara tu negociación:

- anota tu objetivo y mantente fiel a él (rangos de precios, tiempos y demás condiciones)
- anota el objetivo del otro y sus límites
- anota todas las concesiones que des y que obtengas durante la negociación, así como todos los acuerdos parciales que establezcas: en una palabra, anota todo

Todo acuerdo debe quedar anotado por escrito.

–*¿También con los amigos?*.

Especialmente con los amigos, pues no puedes darte el lujo de perder a ninguno de ellos. Al negociar se trata de aumentar tus contactos, no de reducirlos –especialmente si son tan valiosos.

No permitas que el *otro* prepare el acuerdo; y sobre todo, no firmes nada sin haber leído precisamente el documento que firmarás, no la última versión que se envió para corrección a la secretaria. Es sabido que entre tu última lectura y la *corrección* final, podrían omitirse o agregarse detalles insignificantes (con o sin dolo) que lo cambian todo (un cero, por ejemplo).

Evita concesiones sin compensaciones

No hay nada más efímero que el valor de un servicio prestado. Al conceder algo, procura obtener algo en reciprocidad inmediata. Ejemplo: Le salvas el pellejo a tu presunto cliente haciéndole un envío de emergencia de un lote de material, pues te ha llamado casi llorando. Al día siguiente llegas a su oficina tratando de lograr un contrato regular de abastecimiento, y te dice que ahora no puede cambiar de proveedor, pero que te tomará en cuenta.

Estremécete al oír la propuesta del otro

Al escuchar la oferta, la contraoferta o cualquier información del *otro*, estremécete, asómbrate. El lenguaje visual es mil veces más expresivo que el verbal. Demuestra –sin decirlo–, que lo que escuchaste es inaceptable.

Enviar señales visuales mostrando asombro es efectivo: le dice al otro que su postura está muy lejos de ser aceptada, aunque tú no pronunciaste palabra.

Exagera tu demanda inicial

¿Recuerdas el ejemplo anterior donde querías comprar un cuadro que valía 350.000€ y tú tuviste el valor de presentarte con una oferta de 87.000€? No quiere decir que no estés dispuesto a pagar más, pero de un solo golpe tiraste por tierra la percepción de valor del *otro*. Ahora él tendrá que contraatacar y fijar su verdadera postura inicial. Analicémosla:

- Si él es un buen negociador, te dirá, algo así como: ”Lo siento, pero el valor del cuadro ya está establecido y no puedo hacer nada, salvo encargarme de contratar el seguro, y desde luego, invitarlo a cenar a mi casa”
- Si él no ha leído este libro, probablemente te haga una contraoferta, pretendiendo hacerse pasar por experto: “*Lo siento, pero no podría aceptar menos de 325.000€”*

La diferencia entre ambas posturas no es de 25.000€, sino del cielo a la tierra. En el segundo caso, él habrá mostrado una fisura por donde podrás inyectar una contraoferta. En otras palabras, nada te impediría (si fueras tonto, pero pretendieras no serlo) hacerle una oferta tal como: “*Pues soy una persona ocupada y no quiero quitarle su tiempo; estoy dispuesto a ofrecerle 200.000€”*. En tal caso, podrías sentirte muy ufano por haber pretendido ahorrarte los 25.000€ que ya tenías en la bolsa y tal vez, 125.000€ adicionales si él aceptase bajar de 325.000€ a 200.000€.

En realidad lo único que habrás logrado en ese momento es perder poco más de cien mil euros por hablar sin pensar, pues subiste tu oferta de 87.000€ a 200.000€ sin justificación; sólo porque él se negó a aceptar 87.000€ ¿Te acobardaste? ¿Qué te hace pensar que no hubiese aceptado

95.000€?

Si fueras listo, podrías en cambio hacerle una contrapropuesta parecida a esta: “No cabe duda que las obras de arte, y en especial la verdaderamente bellas como ésta, han alcanzado precios astronómicos. Me llama la atención, pues no conozco a ningún artista vivo que cobre ni la décima parte por pintar un cuadro como éste. Lo más preocupante es que la burbuja de precios puede estallar en cualquier momento y dejarnos en la ruina a todos los que hemos invertido en lienzos. Me gustaría ofrecerle mucho más, pero mis analistas me dicen que si continúo operando sin cautela puedo quebrar rápidamente. Le enviaré una copia del resumen que me han preparado para que usted lo analice. Se ve que usted es una persona que sabe de finanzas y lo apreciará”.

¿Qué hiciste? Le metiste miedo, ni más ni menos. No mejoraste tu oferta un solo céntimo y casi le provocas un infarto ante la perspectiva de que el valor de su cuadro pueda desmoronarse. La palabra burbuja debe conocerla y tenerla muy presente como cualquier otro inversionista.

Establece vínculos

Durante los primeros *rounds* de la negociación, parte de tu difícil labor será establecer vínculos con el otro. Ya lo hemos hablado.

La empatía se puede lograr por el simple hecho de conocer al otro y mostrar interés genuino por sus objetivos, necesidades, gustos y pasiones.

Cuida tu imagen

Recuerda que: “*como te ven te tratan*”. El atuendo es a las personas los que las plumas al pavorreal, y lo que las melenas a los leones (sólo sirven para exhibirse e incluso incomodan, pero definitivamente impresionan). Mientras te conviertes en el próximo Steve Jobs, usa ropa de calidad, solo entonces podrás vestir como él lo hacía y causar la misma impresión. Muchos famosos lo son a pesar de su atuendo desenfadado, no gracias a él (con honrosas excepciones). El tacón alto de las mujeres y la corbata de los hombres hacen una gran diferencia.

Además, mucha gente considera una falta de respeto tener que coincidir en una mesa con alguien que no cuida su aspecto. Imagina que estás en un buen restaurante cerrando un trato millonario con un excéntrico tipo que lleva dos días sin ducharse ni cambiarse de ropa. Te aseguro que preferirías cerrar el trato telefónicamente.

No critiques. Nunca critiques

Cualquier tonto puede criticar; y lo hace.

No prometas lo que no puedas cumplir

Y además, cumple todo lo que prometas.

El estómago vacío

El proceso digestivo consume recursos en nuestro cuerpo. Después de una buena comida nos relajamos y muchas veces hasta quedamos somnolientos. Por esa sencilla razón debes evitar acudir a una reunión con el estómago lleno –pero procura que el otro sí–. Simple y efectivo.

Ponte en sus zapatos

¿Recuerdas el segundo elemento estratégico? (objetivos, **información**, motivación y método). Pues bien, parte de la información indispensable es saber exactamente qué busca el otro ¿El precio más bajo? ¿Una solución a su apremiante problema? ¿Ayuda? ¿Consejo? ¿Un trato aceptable?

Saberlo –interesarte por él–, te ayudará a configurar tu estrategia de motivación y el método que usarás.

Durante la negociación

No discutas

Jamás se ha ganado una discusión. Puedes perder un amigo, un negocio, un cliente o un diente.

No ganarás nada humillando al otro, haciéndole ver su equivocación, obligándolo a retractarse. En cambio, reconoce de inmediato tus errores, y

hazlo enfáticamente.

Otra cosa es debatir: exponer los puntos de vista propios. Hay una sutil diferencia; el genuino deseo de aprender. Hazlo sólo con quien entienda la diferencia y además pueda aportarte algo. Pero jamás pretendas imponerle tu parecer.

No ofrezcas primero

Hay negociadores expertos que afirman lo contrario; es decir, que tú debes dirigir la negociación poniendo la cifra inicial. Hay un debate, pero quiero defender mi consejo con argumentos objetivos:

- cuando no existe un valor de referencia observable, entonces resulta francamente estúpido señalar tu posición de partida sin saber las intenciones, necesidades y posibilidades del otro. Por eso es que las obra de arte no se venden; se subastan. Este argumento me parece suficiente, pero hay más
- te expones gratuitamente. Señalas tu ubicación en el tablero de juego (??). En ajedrez, esta notación significa mala jugada
- si existe un valor de referencia observable, entonces el otro puede medir tu postura inicial, y plantear la suya con mayor certeza
- puedes señalar al otro el camino sin revelarle el destino final
- una negociación inteligente se dirige en torno a objetivos, no a posiciones. Y lo que estás haciendo es tomar posiciones (??)
- existe la remota posibilidad de que en la mente del comprador exista una cifra mayor que la tuya (o menor, si tú eres el comprador); sobre todo si hiciste tu tarea de posicionamiento y motivación adecuadamente

En fin, que sigo recomendándote que procures evitar hacer el planteamiento inicial, aunque seas el vendedor. Por supuesto, deberás conocer tu postura (tu rango de aceptación), pero no lo exhibas.

Dirige tú la negociación

Lleva las riendas de la negociación. Tú debes hacer las preguntas; tú debes marcar el ritmo; tú debes establecer los tiempos. Si el otro lo hace, te dirigirá y te manipulará; impidiéndote centrarte en tus fortalezas y/o en sus

debilidades.

Sé elocuente

Un gesto, un guiño, un aplauso o cualquier otra señal visual son mucho más impactantes que una frase. Recuerda que la vista es mucho más sensible que el oído.

Date a respetar

Exige respeto. Si el *otro* recibe llamadas continuamente, dile cortésmente que tú también estás ocupado y que aún así has apagado el tuyo; o bien, ponte de pié y dile que lo mejor será continuar el trato cuando él tenga más tiempo que dedicarte. Exige respeto; no lo solicites.

No te enojes

Sé que es muy difícil, pero no muestres tus emociones reales. Si te enojas por algo, no lo exteriorices. En ese momento procura visualizar al otro con plumas en la cabeza o sentado en el retrete; eso te relajará.

Invoca una autoridad superior

Mientras negocies, no cometas el error de decir que tú eres la máxima autoridad y que puedes tomar cualquier decisión. Invoca siempre a un comité, un consejo, un socio, un jefe, una esposa, etc. De esta manera podrás ganar tiempo para solicitar autorización, hacer una llamada, comparar, meditar o replantear tu estrategia.

Extiende la negociación

Esto lo usarán (lo han usado) contra ti, aunque tal vez no te hayas dado cuenta. Imagina que llevas casi una hora intentando comprar un lote de piezas que te interesa en un taller de desguace. Estás sentado en la incómoda sala de espera de la tienda y crees que el vendedor está buscando *como loco* tus refacciones. Cada vez que él observa que llegas a tu límite de resistencia y estás a punto de levantarte, hace algo para detenerte:

–Mmmhhh, parece que ya está casi todo. Sólo nos falta el actuador de vacío. Deme un par de segundos más…

Están ocurriendo tres cosas: se está consumiendo tu tiempo, se está acabando tu paciencia y sobre todo, se está grabando en ti la idea de que las piezas son difíciles de conseguir. En otras palabras, el vendedor está aumentando *el valor percibido por ti*, o ¿Estarías dispuesto a esperar otras dos horas yendo al siguiente desguace? El vendedor está preparando el camino para pedirte una mayor cantidad. Así de fácil!

Empieza por acuerdos menores

Recuerda el método de la cremallera. Si la negociación es difícil, intenta llevar al otro al terreno positivo y oblígalo a responder afirmativamente a los primeros acuerdos preliminares. No siempre es posible noquear con un solo golpe. El secreto es ir estrechando el cerco. Por ejemplo: *Bueno, ya estamos de acuerdo en el plazo de garantía y en las formas de pago, ¿Verdad? Pues sólo nos falta el precio. En cuanto usted apruebe la oferta, firmamos y nos vamos por unas buenas cervezas a festejar ¿Qué le parece?*

Evita el estancamiento

Si una negociación se detiene, avívala un poco. No significa que cedas gratuitamente, bastará con que le envíes información complementaria, le solicites una cita para aclarar algún detalle, etc

Evita los porcentajes

Nunca pienses en porcentajes al negociar. Jamás estarás ganando o perdiendo dinero más rápidamente que al negociar (el 0,1% de algo puede ser mucho dinero). Ganar 5€ en un trato de dos minutos es equivalente a ganar 300.000€ / año.

No dividas la diferencia

Te dirán:

–Usted pide 40, yo le ofrezco 20, partimos la diferencia ¿De acuerdo?

Esto lo escucharás después de haber sido toreado desde tu precio inicial de 70€. No están partiendo la diferencia; te están golpeando, pues partir la diferencia hubiese significado hacerlo a partir de las posturas iniciales (20

+ 70 = 90 / 2 = 45€). Sin embargo, primero te arrastran, con lo que buscan obtener un precio de 30€.

Además, ¿Cuál es la razón para partir la diferencia a la mitad? Supongamos que el valor comercial del objeto en el mismo ejemplo era de 60€ y que tú habías subido un poco el precio para tener cierto margen. En cambio, el comprador marcó cínicamente su postura inicial en 20€ y pretende validarla. Cuidado!

Argumenta en lugar de contraofertar

Soporta, apoya tus posturas con argumentos. Si te hacen una oferta, no contraofertes con un nuevo precio; procura defender el anterior con argumentos y devolverle la pelota al otro sin cambiar tu postura.

Escúchalo

Y asegúrate de haber comprendido lo que te dice, pregunta o propone el *otro*. No lo interrumpas. Déjalo hablar – *por la boca muere el pez*–. Salvo que estés escuchando a Barack Obama, es muy probable que quien hable lo haga sin precisión y te de información valiosa de manera indirecta. Somos muy dados a repetir cosas insulsas. Ni modo, ármate de paciencia. Pronto te darás cuenta que si el otro insiste en que su mesa de cedro tiene un acabado natural precioso, y te lo repite tres veces, entonces tú le matas el argumento diciéndole que si la compras tendrías que pintarla. Punto.

Recuerda la regla de los tres papeles: anótalo todo y tómate el tiempo para entenderlo. Repítelo para asegurarte que tuviste plena comprensión de los que escuchaste.

Motívalo

Nunca lograrás que alguien haga algo, a menos que es ese alguien quiera hacerlo. Si lo obligas, las consecuencias serán desagradables y el trato infructuoso.

Asegúrate de despertar el interés de la otra parte antes de empezar a negociar con él; es decir, antes de intentar pedirle, venderle, o comprarle algo.

Aprende a esperar

No te precipites. El buen negociador es un pastor hábil. Sabe que el ganado avanza a su paso, y que lo único que logra al presionarlo es una desbandada.

Espera en silencio

Si no tienes nada que aportar a la negociación, no hables. No tengas miedo al silencio. Se requiere valor pero es muy efectivo.

Después de un incómodo silencio, la parte que empieza a hablar ha perdido el duelo (salvo que te esté corriendo de su oficina). Aprovecha cada segundo del silencio incómodo a tu favor. Una manera sencilla es aprovechar para pasar en limpio (y repasar) el tercer papel; aquel donde has anotado todos los puntos de la negociación.

Espera que el otro diga algo, y si es para despedirse, déjalo ir, intentando fijar un nuevo momento para continuar la negociación, diciendo:

–*Cuando hayamos acabado de analizar su propuesta*– por eso era importante que te mantuvieras escribiendo mientras duraba el silencio –*nos pondremos en contacto para cerrar el trato.*

En todo caso podrás extremar tu cinismo diciendo que no querías interrumpir su proceso de análisis mental.

Recuerda que al levantarse, el *otro* está negociando, te está presionando. Por eso es importante que logres mantener viva la negociación sin ceder nada en ese preciso momento, salvo que estés obligado a cerrar el trato. En todo caso, al ceder, hazlo con estilo: "*Muy bien, entiendo que todos tenemos prisa y poco tiempo qué perder* –finges que estás cediendo, y continúas–, *¿Cuál es exactamente su oferta?* No se te ocurra agregar la palabra *final,* pues te estarás cerrando tú mismo la puerta.

Si el trato no se cierra, rescata al menos el contacto. Réstale importancia al trato perdido y dile que tienes otros productos que ofrecerle, o interés en cualquier otra cosa que él pudiera ofrecerte en el futuro. Dile que te agradará mucho recibir una llamada suya para ayudarle en cualquier cosa que él pudiera necesitar; que cuenta contigo (*por ejemplo, para retomar la*

negociación) y que has disfrutado con la charla.

Recuerda lo importante de rescatar el contacto. Un nuevo contacto es un beneficio neto que obtienes, independientemente de que hayas logrado comprar o vender, o no. Un contacto es una puerta de entrada a mil oportunidades más.

No regales información

Nunca, nunca proporciones información no indispensable al otro. Ejemplo:

- Error: "Nuestra oferta se compone de: Materiales 500€, Mano de Obra 300€, transportes 85€, seguros 15€, indirectos 250€. Total: 1.150€"
- Lo correcto: "Nuestra oferta (incluyendo materiales, Mano de obra e indirectos): 1.150€"

Cada elemento o dato que proporciones queda expuesto a la negociación o a la necesidad de justificación, salvo que lo hagas con la intención deliberada de usarlo como un *cartucho*, dispuesto a quemarlo para cerrar el trato: "*Esta bien, está bien… se lo entrego en su bodega sin costo; sólo le cobraré la gasolina."*

Regla contra la ingenuidad

Todos los días te toparás con un tonto. Asegúrate que no sea en el espejo.

Nadie te regalará nada. Sólo un tonto cree en un anuncio que te ofrezca convertirte en millonario; no seas ingenuo.

Desconfía de un acuerdo demasiado rápido o demasiado fácil. Es muy probable que no te estés enterando de todo lo que debías en el trato:

- vicios ocultos
- gastos ocultos
- cláusulas en letra pequeña que te comprometen a algo más.
- Se trata de copias, no de productos legítimos

"El vendedor que está sonriendo frente a ti, aún no es tu amigo".

Lurias

Lee entre líneas

No te conformes con la información trivial; aquella que está al alcance de cualquiera (*commodity data*): es necesaria pero no suficiente. Al iniciar tu negociación, escudriña lo que el otro dice, lo que calla y su entorno. Pon atención a los detalles. De ahí obtendrás la información verdaderamente útil en la negociación.

"Aprende a escuchar lo que no se te dice".

Peter Drucker

Ten valor. Habla claramente, no admitas jugarretas

Negocia con valor. Tenlo para:

- para iniciar una negociación difícil
- levantarte de la mesa cuando consideres que la negociación es inútil
- hacer una oferta agresiva
- rechazar una oferta abusiva
- meter al redil a un negociador hábil como tú
- mencionar los defectos, ocultos o no, de lo que tú ofreces
- pedirle al otro que evite el uso de artimañas ("*Vamos Pedro, los dos sabemos que eso no es cierto…*", o bien, "*Yo también vi esa película…*")
- defenderte ante una postura abusiva o deshonesta: "*Soy una persona seria, me gusta tratar con gente seria y percibo claramente que su oferta no lo es. Si quiere que lleguemos a un acuerdo, no pretenda engañarme*"

Se directo. Para hacer ofertas, comunicar información desagradable y para transmitir tu decisión en un trato, se directo; sin rodeos.

Al finalizar la negociación

Respeta tus límites

Toda negociación es elástica, pero dentro de ciertos límites:

- siempre tendrás que ceder algo (nunca cedas de más).

- detente cuando hayas logrado tu objetivo; no pretendas beneficios adicionales: aprende a compartir

Nunca acudas a una negociación sin haber establecido tus límites.

Concesiones después del cierre

Un negociador voraz todavía intentará rascar un poco más después de cerrar un trato. Ejemplo: antes de firmar podría decirte "*Lo siento, no me alcanza para ponerle gasolina a la moto y pagar los peajes de regreso. Creí que traía más dinero*".

Haz nuevos contactos

Ganes o pierdas; cierres el trato o no, deberás lograr que el otro se convierta en un **nuevo contacto**. Piensa en lo siguiente: Imagina que sientes que le vendiste tu coche demasiado barato, y que él podía haber pagado más. No importa: si lo conviertes en tu nuevo contacto/amigo, él podría significar un activo valiosísimo; tal vez al invitarle un café te enteres de que trabaja en una empresa a la que tú podrías venderle algo, etc.

Digamos que un primer trato es como la puerta de entrada a una gran oportunidad.

"Un elogio es para siempre".

Lurias

Mantente firme cuando te sientas débil

Recuerda que estás negociando, no luchando. No te dejes atemorizar. No abandones tus objetivos iniciales ni tus rangos de precios.

Lo contrario también es válido: sé flexible cuando te sientas fuerte. No pretendas exprimir la última gota del trato.

Sé cortes

Aprende a levantarte de la mesa, tanto si cerraste el trato como si no lo hiciste. Piensa que podrías tener que volver a tratar con el mismo sujeto:

- Si lo cerraste y sientes que obtuviste una clara victoria, muéstrate agradecido por el tiempo que te dedicó, por lo que pudiste haber aprendido de él, o por su educación. Muéstrate cortés y educado. Dile que te gustaría tomarte un café otro día e invítalo. No menciones el trato ni se te ocurra mostrarte eufórico

- Si no lo cerraste, deja la puerta abierta. Tal vez te pedía demasiado o te ofrecía demasiado poco, pero también es posible que tú estuvieses equivocado en tus percepciones; es decir, aquello podría ser más valioso de lo que tú suponías, o bien, tu producto no valer tanto como tú creías

- Si lo cerraste y no sabes si ganaste; quiere decir que perdiste, o bien, que no seguiste las regla de los tres papeles. En todo caso, no te muestres irritado; agradécele el trato y dile con una sonrisa que tendrá que darte la revancha. Es decir, minimiza tu aflicción ante sus ojos y dile que gracias a él has logrado deshacerte de algo que te estorbaba o que debías vender a cualquier precio, o que debías comprar aunque hubiese resultado un poco caro (esto es importante: quítale importancia al dinero, y déjale bien claro que te sentiste un poco expoliado, aunque ello no te importa).

- En otra palabras, debes aprovechar la derrota para hacer dos cosas: mostrarte financieramente inexpugnable, y ávido de hacer nuevos tratos con él. Recuerda que nadie quiere estar cerca de un perdedor. Así él querrá hacer nuevos tratos contigo. Al menos habrás agregado una persona a tu lista de contactos; y ese contacto puede llegar a valer mucho más que lo que hubieses podido dejar de ganar con el trato.

- En este último caso, después de despedirte de manera efusiva y con una gran sonrisa, debes buscar el poste más cercano y darle tres fuertes patadas sin zapatos, para que se te quite lo tonto y para que la próxima vez prefieras agudizar tu destreza y mostrar más valor en el trato, que caminar con escayola durante un mes.

Analiza los resultados

Un trato no cerrado es un trato perdido y un tiempo desperdiciado. Estás obligado a analizar las verdaderas razones por las que no lograste un acuerdo, ya que es un hecho que el asunto te interesaba (si no, no te hubieses sentado a negociar). Hay varias posibles causas:

- fallaste al aplicar tus técnicas, y debes aprender de tus errores, de lo

contrario los repetirás

- valuaste incorrectamente el objeto
- no investigaste las alternativas del otro. Pensaste que tú eras su única opción
- ofendiste al otro, al grado que prefirió abandonar el trato que darte la mano
- te faltó dinero. Si estabas dispuesto a ofrecer más de lo que podías pagar, cometiste un error estratégico; un error de planteamiento. Debiste preparar valores complementarios para reforzar tu oferta hasta el precio que estabas dispuesto a pagar.
- Si aún así no reúnes un valor suficiente para adquirirlo, entonces el bien en cuestión no era para ti
- te precipitaste

“Hay cosas que sin dinero no se pueden comprar”.
Lurias

También es posible que la culpa fuera del otro y que fuese imposible aceptar sus condiciones. Perfecto, en tal caso sólo trata de encontrar dicha razón analizando lo ocurrido. La mayoría de las veces te darás cuenta que era cuestión de precios.

Pero, ¿Qué pasa si tampoco logras cerrar el trato con el tercer y el cuarto prospecto? ¿Seguiría siendo culpa de ellos? ¿Sería posible que la culpa estuviera de tu lado? ¿Tu percepción del valor del objeto era incorrecta?

Este tipo de análisis te hará un mejor negociador; o tal vez un mejor comerciante, pues ¿Ya pensaste que tal vez no lo anunciaste en el portal adecuado? ¿Te dirigiste al mercado equivocado? ¿Es posible que no estés presentando tu producto como debieras?

Y si estás comprando ¿Por qué ofreces menos de lo que te piden? ¿Por qué nadie quiere aceptar tu precio? ¿De dónde obtuviste tu referencia para ofertar?

Lo que te quiero decir es que tal vez fallaste como vendedor o comprador, no como negociador. Hay una clara diferencia entre ambas posturas ¿No lo crees?

Resumen

Conviene hacer un recuento de tips, consejos y mañas que has de tener presente al negociar. No es exhaustivo, pero te brindará algún apoyo.

Este recuento no es tu arsenal, es el del otro. No te recomiendo que uses todos los argumentos enunciados (o algunos otros que de seguro conoces). Lo importante es que los conozcas, pues serán usados contra ti, por eso están ahí.

- ética. Nunca negocies sin ella
- nunca inicies una negociación sin estar preparado
- nunca negocies con el estómago lleno o sintiéndote eufórico (intenta que el otro sí lo esté)
- no te dejes intimidar. Estás negociando, no luchando
- despierta en el otro el deseo de cerrar el trato
- usa tres papeles: anota tu objetivo y tus límites; anota los del otro; anota todas las cláusulas y acuerdos parciales
- nunca negocies en base a tus posiciones, sino en base a tus objetivos. Busca soluciones de común acuerdo
- no pretendas ganar hasta el último céntimo
- no ofrezcas primero. No ofrezcas primero. No ofrezcas primero. No ofre…
- establece un objetivo; una estrategia
- establece un ámbito de negociación
- pon en blanco y negro toda la información
- escribe un contrato
- invoca una autoridad superior que te limita

- respalda todas tus ofertas y posturas en la negociación. Si puedes hacerlo con documentación, tanto mejor: una tabla, una gráfica, un artículo, un anuncio impreso, etc
- establece acuerdo menores; parciales
- aprende a esperar
- estrecha el rango de negociación
- extiende el tiempo de negociación
- expresa renuencia a cerrar el trato
- crea vínculos con la otra parte
- aumenta el tamaño del pastel
- evita el estancamiento
- no hagas la oferta inicial
- rechaza la primera oferta
- no hagas concesiones sin contraprestación inmediata
- evita pensar en porcentajes
- evita los sentimientos personales (sin CENTIMOS)
- no aceptes dividir la diferencia
- exagera el valor de lo ofrecido; tu demanda inicial
- estremécete al escuchar una oferta
- no vayas hacia él; deja que el otro se acerque a ti. No respondas a una oferta con una contraoferta; intenta responder con una argumentación no repetitiva que justifique tu postura sin cambiarla
- nunca proporciones al otro información innecesaria o no indispensable
- ganes o pierdas; asegúrate de haber aumentado tu lista de contactos. Cada nuevo contacto es un activo valioso
- no temas preguntar. Las preguntas son armas poderosas, independientemente de las respuestas que obtengas

Para facilitarte la recordación, acuérdate de las 4 E’s (el póker del negociador):

- Establecer (objetivos y límites, alternativas, acuerdos parciales, contratos por escrito)
- Extender o exagerar (el ámbito de negociación, el valor de lo ofrecido, el plazo, el tamaño del pastel, tu lista de contactos)
- Esperar (el momento para iniciar, para presionar, para ofrecer, esperar en silencio)
- Evitar (la oferta inicial, las concesiones sin contraprestación, pensar en porcentajes, el estancamiento, los sentimientos personales, dividir la diferencia, el temor a preguntar, proporcionar información innecesaria)

No se te ocurra pensar que memorizar este listado te convertirá en un gran negociador. Te repito por última vez que esto de negociar no es fácil. Que es una habilidad difícil de adquirir, pero también sin duda, una de las más útiles, mejor pagadas y más apreciadas. En el mundo hay muy pocos grandes negociadores, y la abrumadora mayoría de esta élite son triunfadores.

Para terminar te daré un poco de aliento. Aprender a negociar es como escalar una montaña: los primeros pasos se dan fácilmente y se avanza mucho. La pendiente es suave y las vistas que se adquieren son maravillosas. Te garantizo que habrá valido la pena iniciar la travesía aunque no llegues a la cumbre. En todo caso, la posición que habrás alcanzado después de una buena caminata ascendente será muy superior a la del resto de los senderistas. En pocas palabras, el simple hecho de iniciar el camino te brindará frutos.

Oración del negociador

“Dios,
dame resignación para rechazar el precio que no puedo negociar, valor para cambiar el que sí puedo,
y capacidad para distinguirlos”.

Lurias

– o –

Epílogo

Dicen que lo breve es mejor. Ignoro si este libro te ha ayudado. De verdad espero que sí; en todo caso te quitó poco tiempo.

La ventaja de hablar sobre negociación es que cualquier herramienta que hayas conocido o recordado al leer este libro te podrá resultar muy valiosa en tu día a día. Ojalá recuerdes al menos lo elemental:

- Un negociador es un *sensei*
- Enfrentar una negociación con una estrategia en mente: objetivo, información, motivación, y si es posible, método.
- objetivos: cerrar el trato y agregar al otro a tu lista de contactos, no de enemigos o detractores
- negociar siempre con ética: te conviene
- tu marca personal: tu sonrisa, tu mirada, tu voz, tu contacto personal, tu postura y tu atuendo
- tus habilidades básicas: seguridad en ti mismo, tenacidad, capacidad de comprensión/análisis y conocimiento de las reglas de negociación
- no temas al otro. Sólo respétalo
- apúntalo todo y cíñete a tus propios límites
- desarrolla tu magnetismo personal
- aprende a regatear. Recuerda la estrategia de las 4 E’s

Eso es todo. Hasta pronto.

– Fín –

Bibliografía

Cadle James, Debra Paul & Turner Paul 2010. *Business analysis techniques: 72 essential tools for success.* (www.bcs.org) Edición en PDF

Carnegie, Dale. 1940. *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas.* (editorial sudamericana)

Corona Verástegui, José. 2003. *Cuentos creativos: Negociación.* (México) Edición en PDF

Chan Kim, W. & Mauborgne, Renée. 2015. *Blue Ocean Strategy* (Kindle)

Dawson, Roger. 1999. *Secrets of power negotiating (*Selector)

Fisher, Roger and Ury, William. 1981. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* (Harvard Negotiaton Project)

Kotler, Philip and Armstrong, Gary. 2011. *Principles of marketing* (Prentice Hall, 9th edition)

Templar, Richard. 2007. *The rules of wealth* (Pearson Education)

– o –