

La Negociación como Herramienta Estratégica

Por Oscar Bastidas Valenzuela

¿Ha salido alguna vez de una reunión con la sensación de que no pudo plantear de forma adecuada las cosas? ¿Qué no supo negociar lo suficiente, o que quizás pudo haberlo hecho mejor?



Si se pone a pensar unos instantes, podrá reconocer que negociamos en diferentes aspectos de nuestra vida, ya sea en la oficina, con los amigos o nuestra familia. La Negociación forma parte de nuestro entorno y por lo tanto resulta de vital importancia conocer la manera de poder aplicarla con efectividad.

Existen diferentes ideas acerca de lo que significa negociar, y en más de una ocasión habrá escuchado comentarios del tipo: “negociar es conocer como sacar el máximo provecho de una situación”, o

“negociar es saber como engañar a la gente”. Nada más alejado de la realidad. **Negociar desde un punto de vista estratégico, significa lograr un nivel de aceptación en el cual ambas partes obtengan beneficios de una situación determinada. Es un Ganar-Ganar.** Para ello, resulta indispensable poder determinar los puntos críticos de la situación a negociar y tener claramente definidos los temas en los cuales nos es posible ceder y en cuales nos resulta imposible hacerlo. En una Negociación, nunca logrará obtener sus objetivos imponiendo condiciones, ese camino solo le podría conducir a un beneficio de corto plazo y generar la posible pérdida de aliados. Recuerde que ninguna empresa o persona puede crecer sola, siempre se requerirán de círculos y alianzas estratégicas para poder progresar y fortalecerse en el mercado.

Cómo desarrollar la Negociación

Por lo general la persona que tiene la función de negociar no posee un equipo de asesores o personal de apoyo consejero - como ha sucedido por ejemplo en las negociaciones por la firma del Tratado de Libre Comercio de nuestro país con USA – sino que esta misma, ejercerá diferentes roles o funciones durante todo el proceso. Veamos algunas de ellas detallando sus características más relevantes.

Rol de Negociación

Resulta muy útil **establecer los objetivos de la negociación antes de que esta comience.** Para ello, es indispensable desarrollar una adecuada búsqueda de información que nos ayude en el análisis de los pasos a dar posteriormente. Lo ideal es que una persona distinta del negociador realice la tarea de investigación de manera previa e inclusive durante la negociación. Piense por ejemplo, en todo lo que le representa a una empresa minera o petrolera iniciar la explotación de una nueva veta o zona de producción. La Negociación con el Estado implica el análisis de mucha información. Por ello, fijar desde un inicio metas razonables y claras resulta fundamental en el desarrollo de las conversaciones.

Siempre se debe empezar a negociar desde una posición segura. La investigación previa realizada, aporta fundamentos para lograr un acuerdo satisfactorio. Sin embargo, resulta muy común ver a negociadores que utilizan la táctica de plantear desde un inicio objetivos bastante ambiciosos, con la expectativa de atemorizar a su

interlocutor: Esta situación en la mayoría de veces conduce al fracaso de las conversaciones, porque generan desconfianza y duda. Uno de los errores más habituales es empezar a negociar mientras recién se está recopilando información. Algunas personas no saben todavía lo que quieren y ya comienzan a hablar de precios, garantías, servicios postventa, etc. [Sólo al tener muy claro lo que realmente deseamos conseguir podremos generar un adecuado proceso de negociación.](#)

El ambiente no debe dejarse de lado. El confort físico y mental es muy importante. Las negociaciones demandan grandes dosis de concentración y por lo tanto deben realizarse en un ambiente libre de presión o estrés. **Cuando la gente se encuentra cómoda se facilita el inicio de una conversación y las personas tienden a ser más razonables en sus argumentos.** Se recomienda siempre tratar de negociar en el ambiente del interlocutor - esto nos permitirá observar mayores detalles de su entorno y obtener nueva información muchas veces relevante para nuestros intereses - Este se encontrará encantado y se sentirá mucho más seguro por estar en su entorno natural de trabajo. Por el contrario, no se recomienda desarrollar negociaciones de temas importantes en restaurantes o lugares públicos, ya que pueden generar distracción y en consecuencia pérdida de tiempo para lograr acuerdos constructivos. [El Negociador debe tener muy presente que tener éxito no significa obtener el 100 % de lo que se desea. En ningún tipo de escenario esto podría cumplirse.](#) De ser así, no estaríamos hablando de negociación, sino de imposición.

De lo anterior se deduce que debemos poseer siempre un "Plan B" alternativo, que posibilite argumentos para poder intercambiar ideas con nuestro interlocutor. Recuerde que siempre existirán puntos en los cuales estaremos dispuestos a ceder y otros en los cuales nos será imposible hacerlo.

Rol de Registro o Anotación

Las funciones administrativas pueden parecer inicialmente poco productivas, pero en realidad representan una gran ventaja. El poder manejar una agenda con los diferentes temas tratados durante la negociación resulta fundamental. El negociador pasa la mayor parte de su tiempo hablando y escuchando a la otra parte. [Llevar un cuaderno con todos los hechos significativos de la negociación ayuda a evitar demoras, como el tocar nuevamente temas que ya fueron discutidos,](#) obviando pérdidas de tiempo y haciendo ver a los asistentes que nos alejamos de los objetivos planteados desde un inicio.

Rol de Toma de Decisiones

El negociar y tomar decisiones a la vez puede traer complicaciones. Si una persona se enfrenta sola a todo el proceso, le será muy conveniente conocer como evitar ser presionado por su interlocutor utilizando frases como: "necesitaría consultarlo con mi socio" o "sería conveniente evaluar que piensa el resto del equipo", "¿me deja un tiempo para poder pensarlo?". Por supuesto que ante esta situación su contraparte podría insistir atacando su ego o autoestima con expresiones del tipo: "...finalmente ¿quién toma las decisiones en su empresa?". En otras ocasiones tratará de forzar la situación imponiendo fechas límite. Se debe estar preparado psicológicamente para enfrentar este tipo de situaciones.

El Plan de Acción

Una vez reconocidos los roles del proceso de negociación, es importante establecer una breve lista de los puntos que podremos negociar y los que no. Dicho listado podrá cambiar según vayamos conociendo las condiciones y características de nuestra contraparte. Se debe ser muy flexible. Antes de que el negociador pase a la acción es importante que establezca diversas alternativas, por ello la importancia de tener consigo siempre un "Plan B", para ser incluido en el Plan de Acción.

Existen principios básicos que ayudarán al buen negociador. Si bien es cierto que [la Negociación es un arte mas que una ciencia](#), existen técnicas que pueden ayudar a facilitar su manejo. Algunas características del negociador son: no mentir nunca;

cumplir lo prometido; ser respetuoso y no tener miedo a preguntar. Recuerde que al utilizar una mentira -que le proporcionará un beneficio de corto plazo- estará bloqueando las relaciones de largo plazo con un potencial socio estratégico. Las mentiras deterioran la imagen y generan incredulidad. Las promesas en una negociación empiezan de una manera muy sutil. Establecer un lugar y una hora para celebrar la primera reunión y llegar puntual a la hora fijada muestra que las partes negociadoras dan importancia al asunto que tienen entre manos. Poco a poco se van haciendo nuevas promesas y concesiones, que ayudan a crear un clima de credibilidad entre ambas partes y la convicción de que se está trabajando para lograr un acuerdo que los beneficie mutuamente.

El ejecutivo promedio, asume que hacer muchas preguntas durante una reunión es un signo de debilidad. Por el contrario, no hay mejor forma de enterarse de las necesidades de nuestro interlocutor que preguntándole gentilmente: ¿qué es lo que necesitas? Si formulamos esta pregunta, la contraparte sentirá que podemos dar una solución a sus problemas. Eso nos coloca en una situación de seguridad y confianza. Quizás no podamos satisfacer sus deseos al 100 %, pero sin duda habremos aclarado mucho la situación y podremos seguir avanzando en las conversaciones.

Adicionalmente, el factor respeto es una base fundamental en las estrategias de negociación. En muchas culturas – especialmente las orientales - los atrevimientos o faltas de cortesía truncan las conversaciones de manera involuntaria. El respeto es base de la confianza, que a su vez es parte inherente de una buena negociación.

Ejecutando el Plan de Acción

Todo Plan de Acción para una negociación se compone de tres partes:

- a). Manejo inicial de alternativas
- b). Establecimiento de Acuerdos
- c). Cierre de la Negociación

Un negociador debe tener claro el proceso en que se desarrollan las conversaciones y la manera en que se van planteando las alternativas durante cada reunión. Todos los momentos de la negociación son igualmente importantes. Existe la tendencia errónea a creer que, si en la primera fase se llega a un acuerdo sobre los puntos clave, las siguientes etapas carecerán de relevancia. Imaginemos la negociación de un contrato entre una empresa courier y un banco para la distribución de correspondencia para sus clientes a nivel nacional, donde se ha fijado un precio base por el envío efectivo de cada estado de cuenta. Parecería que los términos cruciales del contrato ya se han acordado estableciendo el precio base y muchas personas tenderían a estar más tranquilas; sin embargo, podrían quedar muchos temas pendientes como: ¿qué sucede con los costos relacionados por el envío en cada provincia? ¿cómo afectan en el nivel de entregas los envíos que estén más allá del peso promedio establecido? ¿cuál sería el tiempo promedio permitido por el cliente para el envío de los sobres considerando el número de clientes por provincia y las facilidades del acceso? ¿qué tipo de penalidades podrían existir?. Nuevamente, si no sabemos realmente lo que queremos conseguir, es poco probable que tengamos una buena base para poder negociar. En todo caso, podremos mantener con la otra parte una amigable conversación pero no una negociación real, porque no lograremos centrar la discusión en los temas relevantes.

Después de que se ha centrado el tema de discusión y se ha establecido una relación de mutua confianza y entendimiento, comienza la negociación propiamente dicha. La forma en que se desarrollará esta fase dependerá mucho de lo que se esté decidiendo. Hay negociadores que prefieren plantear desde el comienzo los puntos críticos a tratar y otros que empiezan viendo generalidades del tema central, para ir entrando poco a poco con el objetivo de su mutuo interés. Recuerde que una negociación no se puede dar por concluida hasta que no se llega a un punto en el que se cierra el acuerdo. Muchas personas tratan de cambiar los términos finales del

acuerdo justo en el momento en que se llega al cierre. Lo recomendable es ser flexible pero solo hasta cierto momento.

Se debe mantener ecuanimidad durante todo el proceso de negociación y evitar emocionarse por el hecho de haber conseguido alguno de los objetivos planteados. El ego suele aflorar en los momentos de cierre, justamente por ello se debe tener mucho mayor cuidado en dichos instantes. Resulta conveniente desarrollar una revisión general de todo lo avanzado hasta dicho momento, para comprobar que todos los puntos debatidos son conformes y reforzar la confianza de ambas partes.

El buen negociador siempre escucha

La mejor forma de averiguar qué es lo que la otra persona realmente necesita es escuchándola. Sabemos con certeza que nuestra contraparte no nos dará muchas pistas de cuál es su estrategia y el objetivo real que desea conseguir. Sin embargo, incluso los pequeños indicios –sean estos verbales o no- son muy importantes para conocer lo que resulta trascendental para nuestro interlocutor y aquellos puntos en los cuales estaría éste dispuesto a ceder. Cuanto más hable una persona, más información nos revelará. Existen diversas técnicas para hacer que la otra parte no deje de darnos datos y que la conversación fluya hacia nuestro terreno. Las frases del tipo: "¿...entonces es esto lo que quieres realmente?"; "a ver si lo he entendido bien..."; "¿Lo que quieres decir es...?". Adicionalmente, este tipo de frases ayudan a entender mejor lo que la otra persona está diciendo. Otra técnica consiste en quedarnos completamente quietos y observar fijamente al interlocutor. Con esto hacemos que entienda que para nosotros lo que está contando en ese momento es importante y le animamos a profundizar en su argumentación.

¿Cómo plantear los puntos críticos en una negociación?

En las conversaciones en las que el tema central es el dinero, existe la creencia común de pensar que si eres el primero en presentar un precio, entonces tienes mayor probabilidad de perder. Sin embargo [en la práctica, el primero que establece un precio marca los parámetros generales de una negociación](#). Y si se ha realizado una investigación previa de soporte, siempre conoceremos si nos encontramos ante un precio justo o no.

La mayoría de la gente prefiere no ser el primero en hacer una oferta, con lo que tendremos casi siempre la oportunidad de ser nosotros quienes lo hagamos. Además, por lo general habrá tiempo de modificar dicha oferta, salvo en el caso de que el precio que hayamos dado a la otra parte sea innegociable (caso este en el que tendremos que informar claramente de que es nuestra oferta final y que no sufrirá variaciones) en la mayoría de casos, la gente plantea exigencias solo por el simple hecho de iniciar una negociación.

Como plantear las exigencias y las fechas límite

Los buenos modales siempre son una llave que abre muchas puertas. Suavice su vocabulario en las conversaciones. Sugiera y recomiende. Nunca exija, pero preocúpese de dejar muy en claro cuáles son sus deseos o necesidades más importantes. Adicionalmente resulta importante saber cuando ceder ante las exigencias -o necesidades - de nuestro interlocutor. Siempre hay que ceder en algo para conseguir algo. Pero recuerde que si usted cede en algo, tendrá que obtener a cambio una contrapartida. [Una excelente estrategia en una negociación es hacer parecer que no llevamos la cuenta de los temas tratados hasta el momento](#), para que, si en algún momento notamos que estamos dando más de lo que recibimos, hagamos recordar inmediatamente lo mucho que hemos cedido hasta ese momento.

[Las fechas límite son otra gran herramienta de cierre](#). Una fecha límite hace que surja espontáneamente un punto en común entre ambas partes negociadoras para llegar a un acuerdo; y por lo tanto sean más proclives a brindar concesiones. La clave para manejar con éxito las fechas límite es utilizarlas en nuestro favor. Si podemos trabajar

sin ellas, mientras que el otro se encuentra presionado por las mismas, nos encontramos en una mejor posición. Y en el caso de que sí tengamos una fecha límite, se recomienda tratar de dar la impresión de que realmente no es así.

Todo negociador debe prestar atención a las fechas que presenta la otra parte, porque en muchas ocasiones se da el caso de que no esté diciendo la verdad. Es una táctica más para intentar obtener algo a cambio. Sin embargo, si este tema es mencionado constantemente en el transcurso de la conversación, probablemente sea cierto. Pensemos en el ejemplo de un concesionario de automóviles que tiene una oferta sensacional válida sólo hasta fin de mes y nos exhorta en realizar la compra. Esa fecha no debería impresionarnos mucho ya que seguramente el vendedor se encontrará presionado en conseguir determinados niveles de venta antes que finalice el mes.

A manera de Conclusión

Cualquier proceso de negociación genera un alto grado de ansiedad y stress. Si logra enfrentar sus temores y vencerse a si mismo, estará cada vez mejor preparado para manejar situaciones mas difíciles en las negociaciones en las que participe durante su vida profesional. Siempre prepare sus reuniones, investigue a su interlocutor o a la empresa que tendrá como contraparte. Tenga perfectamente claro cuales son sus necesidades y que es lo que desea conseguir. No pierda de vista el panorama general y preocúpese de conocer las reales necesidades de su empresa u organización. Siempre lleve opciones alternativas y esté preparado en todo momento para utilizarlas. Recuerde que la negociación es un arte que puede brindarle muchas satisfacciones, nunca es tarde para empezar a mejorar su técnica.

Oscar Bastidas Valenzuela es fundador y Presidente de OBB Consulting Group, empresa dedicada a la Consultoría y Desarrollo Empresarial. Especialista en el diseño de Programas de Venta, Lanzamiento de Productos y Generación de Imagen de Marca Corporativa. Expositor y Conferencista. Docente en diversas áreas de Mercadeo, PUCP.

E-mail: obastidas@emprendeperu.com