

# **Cómo negociar sin romper relaciones ni rendirse durante la crisis (y sin perder el dinero!)**

**Por Patricio Peker**

En momentos de crisis nuestra sensibilidad está al límite. Son tantas las agresiones y presiones externas a las que nos vemos sometidos que caminamos constantemente al borde de la exasperación y la intolerancia.

Es fácil distraerse y perder de vista los reales asuntos en una negociación, pero es necesario separar a las personas del problema para explorar los intereses e inventar opciones de mutuo beneficio entre las cuales pueda escoger.

Usted habrá visto partidos de tenis donde juegan jugadores muy temperamentales. No sé si tuvo la ocasión de ver partidos de John McEnroe. Era capaz de empujar a un ball boy, saltar la red al otro lado de la cancha para reclamar un punto, arrojar la raqueta al piso y partirla... Uno llegaba a pensar cómo podía alguien jugar enfrente de alguien así.

Se trata de concentración. Los buenos jugadores de tenis saben que hay una sola cosa que afecta el resultado de los partidos: el movimiento de la pelota a uno y otro lado de la red. Lo que el otro jugador haga no tendrá ningún efecto sobre el resultado del partido. Solamente lo que la pelota está haciendo es lo que importa. De este modo, los jugadores aprenden a concentrarse en la pelota, no en la otra persona. Cuando usted está negociando, la pelota es el movimiento de las solicitudes, ofrecimientos, y concesiones a través de la negociación. Esto es lo único que afecta el resultado de una negociación. Pero es muy fácil enojarse por lo que la otra persona hace o dice...¿no es cierto?.

## **¿Entonces qué hago?**

No sostenga rígidamente su posición, pero si persiga y defienda firmemente sus intereses.

Tenga como foco la satisfacción. Ayude al otro negociador a sentirse satisfecho. Satisfacción significa que sus intereses básicos han sido satisfechos. No confunda intereses básicos con posiciones: Su posición es lo que él dice que quiere; su interés básico es lo que él realmente necesita obtener.

Una forma de entender la diferencia que existe entre posiciones e intereses es con el clásico ejemplo de dos hermanas que se peleaban

por una naranja. Ambas querían la naranja, así que tuvieron una gran discusión, hasta que al final la cortaron por la mitad. Una hermana peló su mitad, y uso la cáscara para hacer una torta. La otra peló su mitad, y se comió la fruta. Al final terminaron una con media cáscara, y la otra con media fruta.

Pero si en lugar de mirar la naranja hubieran considerado que a una le interesaba cocinar y a la otra le interesaba comer, bien podrían haber terminado con una cáscara entera para una, y una fruta entera para la otra.

Eso es muchas veces lo que hacemos al negociar, terminamos dividiendo la naranja y nos quedamos con menos de lo que podríamos haber obtenido. El aumento de su poder y liderazgo en la negociación es directamente proporcional al desarrollo de una buena alternativa, un buen plan de acción a seguir para alcanzar sus intereses si no logra llegar a un acuerdo. Su mejor alternativa es pensar que hará usted si no logra un acuerdo con esa persona. Nunca negocie sin tener otras opciones.

Si usted depende demasiado del resultado de la negociación, está perdiendo su capacidad de decir NO. Aún dentro de un caos social que parezca demandar decisiones críticas inmediatas, siempre mantenga perspectiva durante sus negociaciones. No se empecine en obtener un centavo extra y pierda de vista los puntos centrales de la negociación, los que son importantes para usted. Siempre piense: "¿Qué me va a parecer esto dentro de un año?".

### **Yo, los otros, y el contexto**

Todos tenemos la tendencia natural a pensar que lo que es importante para nosotros debe ser importante para las otras personas. Pero eso no es verdad. De hecho todos tenemos una perspectiva del mundo en que vivimos. Nadie en el mundo ve al mundo exactamente de la misma manera en que usted lo ve. Aún si una negociación está reducida a una sola cosa que dos personas desean poseer, lo que para ellas es importante acerca de esa cosa, el "para qué" de esa cosa, sus intereses, no su posición, comúnmente son distintos.

Estamos acostumbrados a pensar que lo único que importa en los hechos es quien está en lo cierto, y quien no, pero tan importante como los hechos es la percepción que la gente tiene sobre esos hechos. Si pensamos que ellos quieren lo que nosotros queremos, asumiremos que cualquier cosa que hagamos para ayudarlos a ellos

en la negociación para que obtengan lo que ellos quieren, nos aleja a nosotros de lo que nosotros queremos.

Es lógico que en épocas de incertidumbre y escasez usted se sienta particularmente débil y vulnerable. Lo mismo le ocurre al otro. Los dos sienten que tienen la posición más débil en la negociación. Los buenos negociadores aprenden a compensar mentalmente esta creencia.

La negociación es siempre un asunto de dos partes, de doble vía. En una negociación la presión para llegar a un acuerdo está siempre en la otra parte exactamente del mismo modo que está en usted. Usted se piensa a si mismo como quien tiene la posición más débil en la negociación, que ellos no necesitan llegar a un acuerdo con usted, tanto como usted necesita hacerlo.

El inquilino piensa: "Uuy...siempre nos llevamos tan bien, estoy tan cómodo en ese departamento...tal vez la estoy presionando mucho...". Y ¿Sabe lo que la dueña del departamento está pensando? "Uuy...no puedo perder a este hombre...hace años que está en el departamento y lo cuida bien, y paga religiosamente el alquiler, nunca un problema..., no sé donde podría encontrar otro inquilino como él"

### **Pero... y el DINERO????**

¿Sabe Regatear Efectivamente? Porque durante una crisis es más importante que nunca que sepa cómo cuidar el centavo durante una negociación, aunque no todo se trata de dinero...

Continúe leyendo por favor:

Yo vendo, tú compras...

¿Es posible que ambos ganemos \*realmente\* en una negociación?

Muchas veces me preguntan cómo puede funcionar en la práctica comercial esto de que ambas partes puedan ganar en una negociación.

Si usted trabaja en ventas probablemente ya haya escuchado que la meta en una negociación es crear una solución en la que ambas partes puedan ganar.

Bueno, eso es muy lindo, claro... pero aceptémoslo, cuando usted está frente a un cliente muchas veces él quiere lo mismo que usted quiere. Él quiere el precio más bajo, y usted quiere el precio más alto. Él quiere aumentar su margen de ganancia, a costa del suyo.

Yo propongo una estrategia diferente. Más importante que lo que \*realmente\* ocurre, es la percepción que tenemos acerca de lo que ocurre.

Dos vendedores pueden salir por separado a visitar a dos compradores que se encuentran en iguales circunstancias. Los dos vendedores pueden cerrar sus ventas exactamente al mismo precio y con idénticas condiciones, pero el vendedor que sabe negociar hará que el comprador sienta que fue él quien ha ganado. El vendedor que no sabe negociar dejará al comprador con la sensación de haber perdido.

Cómo usted puede notar no tiene nada que ver con el precio o las condiciones, sino con la interpretación que el cliente hace de lo ocurrido.

Supongamos que usted va a vender su auto. Obviamente cuanto mejor sea el precio que usted consiga, más alto será el precio para quien se lo compra, aún cuando la negociación sea satisfactoria por igual para ambas partes.

Digamos que usted pide \$ 15.000 por su auto, pero podría llegar hasta un piso de \$14.000, por lo que tiene un rango de negociación de \$ 1.000. La manera en que usted conceda estos \$ 1.000 es crítica.

### **¿Cómo hacer concesiones en una negociación?**

Existen varios errores que usted debe evitar:

#### **- ERROR UNO: Hacer varias concesiones iguales.**

Esto sería otorgar su rango de negociación de \$ 1.000, en 4 concesiones iguales de \$ 250. Imagine lo que la otra persona estaría pensando si usted hace eso.

El otro no sabe cuánto más puede seguir presionándolo, todo lo que sabe es que cada vez que presiona, obtiene otros \$ 250. Por lo tanto va a seguir presionando.

De hecho, ya es un error hacer dos concesiones del mismo valor.

Si usted va a comprar un auto, y el dueño hace una concesión de \$ 250, y usted sigue presionando y el dueño vuelve a hacer otra concesión de \$ 250, ¿no supondría usted que su siguiente concesión también va a ser de \$ 250 ?

## **- ERROR DOS: Hacer una última concesión alta.**

Digamos ahora que usted hace una concesión de \$ 600, seguida por otra concesión de \$ 400. Luego le dice a la otra persona "Este es absolutamente el precio más bajo que puedo hacerle, ni un centavo más".

El problema es que \$ 400 es una concesión demasiado alta para ser la última concesión. La otra persona probablemente está pensando que usted hizo una concesión de \$ 600, seguida de otra de \$ 400, por lo que está segura de que puede obtener de usted al menos una concesión más de \$ 100.

Entonces le dice: "Estamos más cerca. Si usted baja \$ 100 más, cerramos el trato". Usted rechaza esta propuesta diciéndole que usted ni siquiera puede bajar \$ 10, porque usted ya le concedió hasta el último centavo.

A esta altura el otro está irritado, porque está pensando: "Recién me hiciste una concesión de \$ 400, y ahora ni siquiera me vas a dar 10 pesos miserables. ¿porqué eres tan rígido, porqué eres tan difícil?".

Entonces, evite hacer una última concesión alta, porque hay una alta probabilidad que esto cree hostilidad entre usted y el otro.

Estos estilos de concesiones que comentamos son equivocados, porque crean en la mente del otro un patrón de expectativas.

## **- LA MEJOR MANERA DE HACER CONCESIONES ES:**

Primero ofrecer una concesión razonable. Tal vez -siguiendo con el mismo ejemplo- una concesión de \$ 400 no estaría mal. Luego, asegúrese que en el caso de tener que hacer más concesiones, sean más y más chicas. Su siguiente concesión puede ser \$ 300, luego \$ 200, y luego \$ 100. Reduciendo el tamaño de sus concesiones, usted convence a la otra persona de que lo ha presionado y lo ha llevado tan lejos como usted podía ir, porque sutilmente le ha comunicado que no podrá conseguir nada mejor que lo que usted le está ofreciendo.

En este caso usted ha visto que existen varias formas de equivocarse al hacer concesiones en una negociación, y UNA forma de hacerlo bien, y ese es el tipo de conocimiento que usted debe adquirir, y que debe poner en práctica, usted debe saber cuáles son los errores que nunca debe cometer, y cuál es la forma correcta de liderar negociaciones.

El objetivo de aprender y utilizar este tipo de tácticas de negociación comercial e influencia personal es que usted consiga mayores márgenes de ganancia y la satisfacción de sus clientes, logrando acuerdos satisfactorios para ambas partes, sin trucos, sin engaños, y sin arrepentimientos de la otra parte, pero buscando la mejor rentabilidad posible para usted.

### **Cada persona actúa solamente en su propio interés**

Siempre recuerde que las personas le van a dar lo que usted quiere no cuando usted los domine; ellos van a darle lo que usted quiere, cuando usted le dé a ellos lo que ellos quieren.

Aunque usted haya obtenido todo lo que deseaba y logrado todas sus posiciones probablemente no ha concluido una buena negociación si la otra parte se va pensando: "¡Pero qué bien que sabe negociar este hombre, no lo puedo creer!".

Para afianzar sólidas relaciones de largo plazo, una buena negociación sólo se completa cuando además de lograr concesiones de la otra parte, y , sin ceder ni comprometer sus propios intereses, usted encuentra soluciones que de manera recíproca contemplen los intereses del otro, de manera que él también termine la negociación convencido de haber logrado el mejor acuerdo posible.

**Patricio Peker**  
**[www.GanarOpciones.com](http://www.GanarOpciones.com)**