



Si en el momento de sentarse a discutir las condiciones de un convenio algo falla, es probable que usted no haya llegado a la mesa de negociaciones con todos los deberes hechos.

Alvarez aporta valiosos consejos para la etapa previa, en la que recomienda, entre otras cosas, establecer los objetivos con claridad, hacer un análisis de fortalezas y debilidades propias, y tratar de conocer en profundidad la trayectoria, cultura y características de la empresa con la que se negociará, así como del directivo que actuará como interlocutor.

Además, detalla las cualidades que caracterizan a un buen negociador y explica cómo comportarse para llegar a un resultado satisfactorio sin demasiados sobresaltos.

Juan Javier Alvarez es consultor en management y marketing, especializado en empresas pequeñas y medianas.

¿Por qué no se cumplen los planes y programas? ¿Es bueno para negociar? ¿Logra convenios satisfactorios, o tiene la sensación de no obtener lo que quería, de quedarse a mitad de camino? ¿Sus intentos de cerrar tratos suelen frustrarse porque algo falla en el momento de sentarse a discutir las condiciones?

Si siente que le faltan herramientas para encarar con éxito una negociación, esta nota apunta a brindárselas.

Antes de sentarse a la mesa de negociación, tenga en claro sus objetivos; es decir, lo que desea conseguir del acuerdo; lo que estima dar y lo que pretende recibir; sus metas máximas y mínimas; la banda en la cual se moverá durante la negociación.

Haga un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades; considere sus puntos de apoyo y estime los argumentos que podría esgrimir la otra parte para desmerecer su posición, aprovechando ciertas carencias o problemas con el fin de inclinar la balanza hacia su lado.

Establezca los factores que puedan inducir a valorar mejor la oportunidad de su oferta, ya sean políticos, económicos, sociales o de cualquier otra índole.

Planifique el ambiente en el cual se desarrollará la negociación. Lo ideal sería un lugar neutral a las partes, que cree un clima distendido.

Conozca en detalle la trayectoria, cultura y características de la empresa con la que negociará, así como del directivo que será su interlocutor. Si asistirán varios, trate de saber de antemano quiénes serán; para ello, nada mejor que solicitar un listado de asistentes.

Averigüe qué estrategias de negociación utiliza esa empresa y cuáles son sus premisas a la hora de obtener lo que quiere. Si no ha tenido experiencia con ella, analice acuerdos similares que haya establecido con otras.

Conozca la cultura, la comunicación y los valores de cada persona. Prepárese para tratar con ellas respetando su forma de ver las cosas.

Tenga presente que negociar no es sinónimo de tratar de imponer siempre su criterio, sino de llegar a un acuerdo provechoso para las dos partes. Por lo tanto, cualquier intento de presión o imposición romperá la confianza y armonía, que son indispensables. Y no olvide que, si por el hecho de atravesar una situación empresarial desesperada la otra parte aceptara someterse a condiciones excesivas, ello no impedirá que, desde el momento mismo del cierre del acuerdo, en su interlocutor exista una disconformidad encubierta que se verá reflejada en una mala predisposición hacia usted y su empresa. Si debe aceptar ciertas condiciones porque no tiene más remedio, lo hará a regañadientes, pero ante la primera oportunidad que se le presente intentará desvincularse del acuerdo. En resumen: si busca una relación duradera y de confianza, nunca fuerce a la otra parte.

He aquí algunas características personales y profesionales que permiten negociar con inmejorables posibilidades de éxito.

Excelente base profesional y de conocimientos generales; visión amplia e interdisciplinaria. Resistencia a la presión y al estrés.

Capacidad para coordinar el diálogo de su grupo, haciendo intervenir oportunamente a quienes puedan complementar un análisis más detallado de los hechos.

Condiciones de líder y moderador afable, siempre dispuesto a tomarse todo el tiempo que sea necesario para explicar, aclarar dudas, crear un clima positivo y hacer sentir a gusto al interlocutor, evitando que surjan

- **Habilidad para organizar las reuniones.** Actúa como un verdadero anfitrión, que se preocupa por sus invitados. Promueve un clima agradable, tanto en la mesa de negociaciones, como fuera de ella. Si hay que

■ Estudie el estilo, ritmo y la forma de hablar de su interlocutor. Busque adaptarse a él. Si no le es expresamente permitido, jamás tutee a nadie de entrada. Evite la verborragia, mida cuidadosamente sus expresiones, y prefiera un diálogo conciso y directo.

■ Al preguntar, utilice las dos formas clásicas: preguntas abiertas y cerradas. Las primeras posibilitan que su interlocutor se exprese con amplitud sobre ciertos temas. A usted, ello le permitirá detectar lo que evita decir, los puntos que prefiere no tratar, ciertas omisiones significativas, y las contradicciones que surjan a lo largo de su respuesta. Un ejemplo de pregunta abierta: “¿Qué le parece este asunto?”. Analice las respuestas y establezca o modifique el curso de su planteo posterior. ¿Hay que aclarar ciertas dudas? ¿Se debe hacer hincapié en algunos puntos



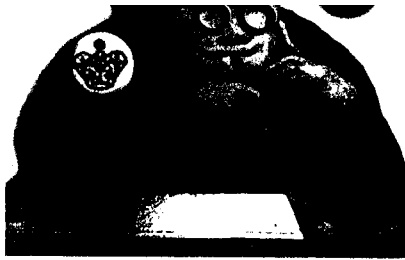
negociando aprobación respecto de lo que dice. Dos ejemplos: "Entonces, ¿estamos completamente de acuerdo con este plazo?"; "Hasta aquí, ¿vamos bien?". Cada tanto, solicite a su interlocutor una confirmación sobre lo que usted ha expuesto. Así avanzará en un conjunto de puntos consensuados.

■ Exponga cada tema de manera clara y sintética, siempre apoyado en datos contrastables. Muestre convicción. Si no está muy convencido y seguro de lo que dice, ¿cómo pretende que los demás le crean y, sobre todo, acepten sus argumentos? Habilite un espacio destinado a contestar todas las preguntas o ampliar detalles. Prepárese para responder, con elegancia pero sin evasivas, ciertas preguntas difíciles.

■ Cuando deba mencionar cifras, prefiera los números redondos, que son más fáciles de recordar. Por ejemplo, evite decir: "Nuestra facturación anual es de 7.989.113 dólares". Reemplace esa frase por ésta: "Nuestra facturación anual es de unos 8 millones de dólares".

■ ¿Ha pensado en la manera más conveniente de manejar las objeciones? Un viejo argumento de ventas sostiene que quien no tiene interés en una propuesta, no pregunta ni cuestiona nada; permanece inmutable y callado unos segundos, hasta que dice "No" y da por terminado el asunto. En cambio, la persona que cuestiona algo, en realidad puede esperar que usted mejore ciertas condiciones de la oferta, que la enfoque de otra manera o resuelva interrogantes que han quedado sin responder. Nunca hay que considerar negativamente las objeciones; lo aconsejable es detenerse el tiempo que sea necesario para, en primer término, averiguar realmente a qué obedecen, y luego encarar la manera de resolverlas a satisfacción de ambas partes.

"Prevea y evalúe la impronta que el tiempo, el cansancio y el esfuerzo de prestar atención pueden hacer en el ánimo de su interlocutor."



■ Evite dispersarse con detalles innecesarios y, sobre todo, perder tiempo y aburrir a su interlocutor. Si debe encarar conversaciones con un alto directivo, no le comente ciertos aspectos que carecen de relevancia para la cuestión esencial que ambos tienen entre manos. Concéntrese en lo importante. ¿Lo tiene en mente? Muy bien, expóngalo utilizando las herramientas que usualmente emplea su interlocutor. Un buen gráfico y un escueto resumen de pocas líneas pueden convertirse en sus mejores aliados. Utilícelos. Acostúmbrase a resumir en una frase sus argumentos. Por ejemplo: "Estamos presentes en 65 países, con un volumen total de ventas de 800 millones de unidades mensuales".

■ Ante situaciones tensas, mantenga la calma. Usted es un profesional negociando un acuerdo, y sabe perfectamente que, a medida que transcurre el tiempo o se dilatan excesivamente las negociaciones, por cualquier causa pueden surgir ciertas actitudes agresivas. Si ése es el caso, nunca intente forzar un cierre, ni presione a la otra parte. Busque aliviar la presión. Intente distender el ambiente. Muchas veces es preferible hacer un receso, darle tiempo a su interlocutor para que se serene, y luego volver a enca-

de prestar atención pueden hacer en el ánimo de los participantes, así como en el ambiente de la negociación. Trate de que las discusiones no se dilaten demasiado.

■ Ajuste su propuesta a las necesidades y expectativas de su interlocutor, destacando los beneficios que éste obtendría al concretar el acuerdo. Si lo que le preocupa a la otra parte es el precio, para justificarlo subraye la calidad, el nivel de prestaciones y las condiciones especiales de su oferta. En el caso de que la cifra supere el presupuesto que su interlocutor tiene previsto, intente conciliar posiciones pero nunca rebaje su precio; si lo hace, dará la sensación de que usted intentó inflarlo, para luego bajarlo. En cambio, explique que para ajustarse a ese presupuesto su empresa podría brindar determinadas prestaciones, quitando otras de la oferta.

■ Si su interlocutor lo lleva a ese punto, compare los beneficios y condiciones de su oferta con los de la competencia. Pero jamás la critique; eso hablaría muy mal de su empresa, y de usted como profesional.

■ Nunca intente forzar el final de una negociación, ese momento tan ansiado en el que las partes rubrican un acuerdo. Los cierres se decantan por su propio peso, una vez que su interlocutor y usted están convencidos de su conveniencia. Claro está que, cuando perciba claros signos de satisfacción y conformidad, no dude en proponer abiertamente la firma del convenio. ●

© Gestión de Negocios/
Juan Javier Alvarez