

Negociar para ¡GANAR!



Por Alejandro Pagliari

Estimado Colega,

¿Te has dado cuenta de que negociamos todo el tiempo?

Hasta en las situaciones más comunes como elegir qué película vas a ir a ver con tu pareja, a dónde van a ir de vacaciones, o prestarle el auto a tu hijo — estás negociando.

Y para triunfar en los negocios, hoy más que nunca debes tener un conocimiento de las **técnicas profesionales de negociación**. Saber cómo obtener lo que quieres en tus transacciones es una habilidad invaluable. Y aprender estrategias de negociación te ayudará a desarrollar esta habilidad, así como también a identificar cuándo estas técnicas te están siendo aplicadas a ti.

Las Características de una Negociación Exitosa

Lo importante en una negociación es que las *dos partes* deben ganar. Algunas personas piensan que esto es “idealista.” ¿Tendrán razón? Investiguemos...

Si tú estás negociando con un cliente, ¿te parece realista que tú ganes y el cliente pierda? Obviamente si esto sucede has perdido a ese cliente para siempre. ¿O te parece mejor que tú pierdas y el cliente gane? Como ves, lo único que es realista es que las dos partes ganen en la transacción.

¿Pero cómo es posible que los dos ganemos?, te preguntarás.

Es simple — *personas* diferentes quieren *cosas* diferentes. Por lo tanto, es importante averiguar toda la información posible sobre qué es lo que la gente con la que estás negociando quiere en realidad. Nunca debes asumir que sabes lo que la otra persona quiere — debes preguntarle.

Considera lo siguiente: negociar no siempre implica rebajar o subir el precio. Por ejemplo, para cierta gente obtener reconocimiento puede ser más importante que el dinero.

Un caso típico es el de una institución en búsqueda de un terreno en el que se edificará un hospital. Cuando encuentran el terreno adecuado, de inmediato contactan al dueño del terreno y negocian la adquisición del mismo. Las ofertas suben y bajan sin llegar a un acuerdo hasta que alguien dice las palabras mágicas... “Si obtenemos el terreno a un precio justo, el hospital llevará su nombre, y pondremos a la entrada una estatua o un busto para recordar su colaboración.” Acto seguido el dueño y el representante de la institución intercambian un apretón de manos. ¿Los términos acordados? El terreno será una generosa donación, el factor precio ha sido eliminado de la ecuación y el reconocimiento es rey. En esta negociación ambas partes

han obtenido exactamente lo que querían — y de no preguntar, no estaríamos obteniendo el mejor resultado de la transacción.

Como reconocer una negociación exitosa...

Es fácil. Cuando la negociación ha sido un éxito *ambas* partes sienten que:

1. **Han salido ganando** — si deseas que la relación que tienes con esa persona no se estropee, esto es fundamental.
2. **Negociarían nuevamente** — Nunca intentes despojar a la gente de todo lo que tienen, debes saber cuando parar de negociar. Si no eres justo, nunca querrán negociar contigo de vuelta... y una buena *reputación* es una de las mejores cosas que puedes llevar a una negociación.
3. **La oposición cumplirá lo acordado** — Si el acuerdo no fue bueno para una de las partes, es posible que no tenga validez o que la parte afectada no cumpla lo acordado. Por lo tanto, de nada vale ganar todo si el acuerdo no se cumplirá.

Veamos ahora...

Las 3 Partes de Toda Negociación

Toda negociación tiene tres etapas básicas — y cada una de ellas es fundamental para obtener un acuerdo exitoso. Siempre invierte el tiempo necesario en cada etapa antes de pasar a la siguiente.

1. **Aprende cuales son los objetivos de tu oponente en la negociación y presenta los tuyos** — esto es fundamental ya que si no sabes por qué estás negociando, nunca lograrás un acuerdo. Como veremos más adelante, lo que se establece en esta etapa son — como en el ajedrez — “movimientos de apertura.” De ahora en más cuando escuches, “Nunca aceptaremos esa oferta” sabrás que es simplemente un movimiento de apertura interesante.
2. **Averigua información sobre tu oponente y sus necesidades** — Si sabes cuáles son los intereses de la persona o personas que participan en la transacción, puedes utilizar esta información para tu conveniencia. Por ejemplo, en la negociación de tratados para la reducción de armas nucleares, las dos partes involucradas saben de antemano qué es lo que la otra parte va a proponer. Si te imaginaste que obtener esa información es sumamente costoso, estás en lo cierto. Pero date cuenta lo importante que es esta etapa, si estos expertos en negociación (que saben todos los trucos) invierten todo ese dinero en obtener este tipo de información.

3. **Llega a un acuerdo** — Toda negociación exitosa llega a un acuerdo que se encuentra en el medio de lo que las dos partes establecieron al principio que querían obtener de la transacción.

Ahora que sabes las etapas del proceso de negociación, entraremos de lleno en la parte divertida — las estrategias y técnicas que todo buen negociador debe conocer para obtener lo que desea en una transacción.

Estrategias de Negociación

Veamos un concepto importante primero. En la gran mayoría de las transacciones parecería fácil detectar cuál de las partes involucradas es la más *débil*. Esto no siempre es lo que parece... y sin dudas, encontrarás situaciones en las que puedes usar este concepto para tu inmediato beneficio.

Por ejemplo, cuando vas a pedir un préstamo al banco podrías pensar que tú eres la parte más débil. Después de todo, el banco tiene el dinero que tú necesitas y no al revés. En mi experiencia, muchas veces el encargado de la sección de préstamos está bajo presión para dar préstamos — y está pensando, “ojalá que esta persona adquiera este préstamo o perderé mi trabajo.”

Recuerda, así como tú puedes creer que eres el más débil en la negociación, la otra parte quizás esté pensando exactamente lo mismo.

Ahora si estamos listos para discutir las próximas 22 estrategias usadas por los mejores profesionales de la negociación. Algunas de estas técnicas tendrán una aplicación directa, mientras que he enumerado otras no tanto para que las uses, sino para que sepas defenderte de ellas cuando las usen contra ti.

El Problema Insuperable

Un posible cliente le dice a un vendedor inexperto, “tengo US\$ 1.000 dólares para comprar un televisor de pantalla gigante color, eso es todo.” El vendedor piensa que esa afirmación es *incambiable* — que está poco menos que grabada en piedra.

Luego, pasa todo su tiempo tratando de encontrar un televisor con las características que el cliente quiere pero dentro de ese rango de precios. A menudo por US\$ 1.100 el cliente se podría haber llevado un televisor que es muchísimo mejor que el anterior.

Esto es lo que un vendedor experto hace: chequear esa afirmación para ver si es válida. Por ejemplo, “Señor Prospecto, si encontrara el televisor ideal para usted, con todas las características que usted quiere, pero que fuera un

poco más caro... ¿querría que se lo mostrase de todas formas... o prefiere que no?”

En el 90% de los casos el cliente va a decir que sí.

MORALEJA: Nunca dejes que en una negociación la otra parte te pase sus problemas, verifica inmediatamente que tan válidas son sus declaraciones.

El Bueno y el Malo

Estoy seguro que haz visto esta técnica en la televisión. El policía malo ataca al delincuente tratando de sacarle una confesión con amenazas. El policía bueno interviene, le ofrece un cigarrillo y le dice que quiere ayudarle... pero que no puede controlar al otro oficial si él no le ayuda a su vez. En realidad, los dos policías están trabajando juntos.

Esta misma técnica es usada por los vendedores cuando te dicen que te quieren ayudar... pero que el gerente de ventas es el que debe aprobar la transacción. Siempre que en una negociación haya dos personas trabajando juntas, debes tener cuidado de que no te estén aplicando esta técnica.

La jugada típica en este tipo de negociación es cuando uno de los dos se ofusca y dice que esto no se va a poder solucionar. El otro trata de apaciguar la situación tratando de obtener alguna concesión de tu parte.

CONTRAATAQUES: Hay tres formas de contrarrestar esta jugada.

1. Diles humorísticamente, “Vamos, no estarán intentando jugar al policía bueno y malo conmigo, ¿verdad?”
2. Habla con el supervisor y diles lo que están haciendo. Luego agrega, “Estoy seguro que usted no aprueba estos métodos en su empresa, ¿verdad?”
3. Diles que sabes lo que están haciendo y que de ahora en adelante cualquier cosa que el “malo” diga se lo atribuirás a los dos. Esto siempre tiende a eliminar esta jugada.

He visto esta técnica aplicada cientos de veces. Pero todavía me sorprende cuando un comprador brinda toda la información que el vendedor necesita para cerrar la venta... creyendo que el vendedor está de su parte.

Mordidas

El momento más vulnerable en una transacción es cuando se ha llegado a un acuerdo. ¿Por qué? Por el *Principio de Consistencia*. Verás, el ser humano tiende a ser consistente con sus propias acciones.

Por ejemplo, antes de comprar un auto estamos indecisos, tensos... pero una vez tomada la decisión justificamos *lógicamente* nuestra compra — y nos sentimos bien con nosotros mismos.

Esta es la etapa en que debes tener cuidado con las “mordidas.” Es aquí que el vendedor nos adiciona una cantidad de accesorios como el techo corredizo, los asientos de cuero, y el lector de CD.

Si estás atento, eres tú el que puede utilizar esta estrategia con el vendedor. Digamos que negociaste el precio del auto y obtuviste una buena rebaja. En el momento justo antes de firmar el contrato, mira al vendedor y dile “Me imagino que el auto viene con un tanque lleno de combustible, ¿verdad?”

CONTRAATAQUE: Si tú eres el vendedor puedes eludir esta maniobra con, “Has negociado un precio fantástico por este estupendo auto — estoy seguro que no me vas a obligar a que te de un tanque lleno también, ¿cierto?” Asegúrate de decir esto con una sonrisa y sin agredir a la otra persona. Lo que estás haciendo aquí es elogiar a la otra parte por su habilidad para negociar y, a la vez, hacerle sentir “mal” por pedir tanto.

La Autoridad Superior

Una vez más los vendedores inexpertos se tragan esta trampa con el anzuelo y hasta con la caña. Hacen una presentación estupenda y en el momento de cerrar la venta el prospecto les dice, “Todo se ve muy bien pero lo tengo que consultar con mi esposa (abogado, contador, jardinero, perro, o gato)”

Esta es de hecho una de las mejores técnicas para negociar. Presta atención. Siempre que negocio con mis proveedores les digo que, “tengo que consultarlo con el resto de la gente.” Te daré un ejemplo de cómo compré mi última impresora láser color.

Luego de que negocié el precio final esta es la conversación que se lleva a cabo con el vendedor:

Yo: Bueno, el precio me parece correcto. Voy a chequear con el resto de la gente y te llamaré mañana.

Al otro día...

Yo: Realmente las finanzas este mes no eran lo que pensaba, cuando hablé con el resto de la gente me dijeron que era imposible comprar esa impresora por US\$ 3.200, pero me autorizaron a darte el sí por US\$ 2.950. Si no deberemos dejarlo para otra vez.

Vendedor: Este, bueno déjeme hablar con el gerente de ventas y le diré si podemos hacer una excepción...

A los dos minutos volvió con un, “si podemos hacerlo.”

MORALEJA: Nunca reveles que tienes el poder de decisión total. Siempre habla de que existe un “comité” al que debes consultar para tomar la decisión. Y por supuesto ellos siempre son súper duros de convencer. Otra cosa muy eficaz es decirles que puedes tomar decisiones hasta cierto precio. Si lo que proponen es por debajo de ese precio, puedes aceptar ahora mismo. Te asombrarás los resultados que puedes obtener con esta simple técnica.

CONTRAATAQUE: Antes de hacer tu presentación, pregúntale a la otra persona, “Si hoy llegamos a un acuerdo, ¿tienes tú la autoridad para aprobarlo... o debes consultarlo con alguien más?” Si la persona con la que estás tratando no es experta en negociación, es casi seguro que se dejará llevar por su ego y dirá que el o ella tienen la autoridad para decidir. Si la respuesta es no, entonces haz todo lo que esté a tu alcance para hacer tu presentación a toda la gente que estará involucrada en tomar la decisión. Si esto no es posible, asegúrate de preguntarle a esta persona si va a recomendar una decisión positiva.

Dejémoslo de Lado

Muchos piensan que si pueden ponerse de acuerdo en las “cosas grandes,” entonces la negociación va a estar casi lista. Si bien esto puede ser cierto en algunos casos, la mayoría de las veces los expertos empiezan negociando las cosas *pequeñas*.

Por ejemplo, en las negociaciones con terroristas, primero se arreglan los pequeños detalles como comida y medicamentos para los rehenes. Una vez que se ha creado un clima de cooperación, es más fácil negociar las cosas grandes como la liberación de los rehenes.

Siempre que te encuentres con un “punto muerto” en la negociación acostúmbrate a decir, “Dejemos esto de lado por un minuto. Lo que quisiera hacer ahora es hablar sobre los siguientes temas...”

Verás que cuando resuelves varias cosas pequeñas, la negociación se convierte en una bola de nieve bajando por la montaña, y cosas que parecían imposibles de resolver se solucionan rápidamente.

Árbitros

Hablando de puntos muertos en una negociación, veamos la importancia de usar una tercera persona imparcial para resolverlos. Digamos que utilizaste la técnica anterior, pero la negociación sigue sin avanzar. Muchas veces traer a la mesa un árbitro, puede dar nueva energía a una negociación que no está yendo a ningún lado.

Las negociaciones entre los Países Árabes e Israel suelen usar un mediador. Estas negociaciones son tan complicadas (debido a la carga emocional que ambas partes traen consigo) que prácticamente todas han tenido que usar uno o varios árbitros para lograr acuerdos.

A veces la persona “imparcial” puede pertenecer a una de las partes. Digamos que tú no quieres ser visto como dando concesiones a la otra parte. Sustituye uno de los negociadores en tu grupo por alguien nuevo. Esta persona necesitará que le expliquen que ha estado pasando hasta el momento. Luego de estar al tanto de la situación, puede sugerir un nuevo camino a tomar que favorezca a ambas partes. **Crear una variedad de soluciones frescas es siempre fundamental para lograr acuerdo.**

Hacerte el Tonto

Una de las peores cosas que puedes hacer en una negociación es decir que eres un negociador experto. Tu oponente sentirá que debe demostrarte que él es mejor. Y ahí pierdes una gran ventaja. En cambio si actúas como que no entiendes bien las cosas, tu oponente se va a confiar e intentará ayudarte. ¿Recuerdas cómo los culpables ayudaban al detective Columbo a que los arrestara? Ten presente esa imagen cuando negocias.

La Fórmula Sientes, Sentido, Encontraron

Recuerda que en una negociación siempre que sea posible debes evitar las confrontaciones. La siguiente fórmula, no por vieja deja de ser valiosísima a la hora de crear acuerdos.

Si la otra parte ataca tu propuesta o a ti personalmente esta es la fórmula que debes usar:

“Entiendo como te sientes, mucha gente se ha sentido de la misma forma, sin embargo esto es lo que descubrieron...”

Ejemplo:

Comprador: Este modelo es mucho más caro que el de tus competidores y no parece ser diferente.

Tú: Entiendo lo que dices. Muchos de nuestros clientes inicialmente pensaron lo mismo. Pero luego de que vieron los beneficios extras que nuestro producto provee, se decidieron por este modelo en vez del de nuestros competidores. Y esta es la razón principal de por qué tomaron esa decisión...

Esta fórmula es efectiva porque, primero, te pones del lado del cliente. Luego le dices que es común sentirse de esa forma ya que la mayoría de la gente

inicialmente piensa lo mismo. Sin embargo, luego de estudiar la situación, cambian su forma de pensar.

Sorpresa

Siempre, siempre usa esta técnica. Cada vez que te digan un precio, repite el precio con asombro, como que no puedes creer lo que estás escuchando. La gente está constantemente observando cómo reaccionas a sus propuestas. Si actúas sorprendido, no solo te rebajarán el precio, sino que también obtendrás cosas gratis. Si no lo haces, **te cobrarán por todos y cada uno de los extras.**

Ejemplo: Cómo rentar una sala de conferencias...

Promotor: El precio son US\$ 1.000.

Tú: ¡¡¡US\$ 1.000!!! No imposible. Mi presupuesto es de solo US\$ 600.

Promotor: Le puedo hacer un descuento de US\$ 250 y darle las bebidas gratis.

Tú: Todavía está US\$ 150 por encima de mi presupuesto. Estoy autorizado a pasarme US\$ 75 del presupuesto original. Si me lo deja por US\$ 675 se lo puedo confirmar ahora, si no deberé hablar con el resto de la gente para conseguir aprobación.

Promotor: Como usted es un nuevo cliente le haremos una excepción.

Tú: Entiendo que la plataforma y el pizarrón están incluidos en el precio, ¿verdad?

Esta es una de las conversaciones que he tenido con promotores cuando rento una sala de conferencias para mis seminarios.

He descubierto que el precio que te dan los hoteles es más un *deseo* que una realidad. Pero mucha gente paga este precio de lista más US\$ 100 por el pizarrón y plataforma, más extra por las bebidas.

MORALEJA: Nunca aceptes el primer precio que te ofrezcan. Y si alguien te dice que le rebajes el precio de tu oferta X cantidad de dólares, nunca aceptes lo primero que te dicen. Siempre negocia para arriba. Si aceptas de primera, la gente pensará que estás *inflando* tus precios y se sentirán engañados.

CONTRAATAQUE: Cuando alguien reacciona con sorpresa al precio que tú le ofreces dile amablemente y con curiosidad, "Eres un estupendo negociante, ¿dónde aprendiste a reaccionar de esa forma?"

Vas a tener que mejorar esa oferta

Esta técnica es usada la mayoría de las veces en conjunción con la anterior. Cuando te digan el precio diles, “¡US\$ 500! Ah no. Vas a tener que proponerme algo mucho mejor que esto para que hagamos negocio.” A veces son increíbles las rebajas que puedes obtener usando solamente esta frase.

CONTRAATAQUE: Cuando te digan esto diles, “¿Exactamente *cuanto* mejor va a tener que ser el precio?” De esta forma una vez que tengas claras sus aspiraciones puedes empezar a negociar.

La Palabra Impresa

“Ojos que no ven, corazón que no siente” dice el dicho. Estamos acostumbrados a creer lo que vemos, y la palabra impresa tiene una fuerza increíble. La mayoría de la gente cree lo que leen en diarios y revistas.

Por ejemplo, si le dices a un cliente que debe comprar ahora porque el precio va a aumentar, serás mucho más convincente si tienes una lista de precios impresa.

Oferta No Disponible

Hace varios años trabajé para una editorial vendiendo avisos para sus principales revistas. Muy frecuentemente la gente no sabía cuándo parar de negociar. Para detener este proceso de “lijado” utilizaba la siguiente técnica que demostraré con un ejemplo.

Comprador: ¿US\$ 325 dijiste? No, ya se que me estás haciendo una buena rebaja pero lo máximo que voy a pagar son US\$ 250.

Yo: Bueno, no tengo autoridad para hacer esta rebaja. Tendré que hablar con mi superior y te llamo en una hora.

Comprador: OK

Una hora más tarde...

Yo: Te voy a tener que pedir disculpas. Cuando te dije que podías tener el aviso por US\$ 325 cometí un error en el cálculo. Mi superior se dio cuenta y dice que el precio más bajo que te podemos dar es US\$ 365.

Comprador: ¿Cómo? Ah no, a mi me prometiste que me lo podías dejar en US\$ 325 y espero que cumplas tu palabra. Si cometiste un error lo lamento mucho.

Yo: Déjame hablar con mi superior de vuelta y explicarle la situación.

Unos segundos después...

Yo: Dice que este mes lo puedes tener a ese precio debido a mi error, pero el mes que viene...

Como ves, cuando el comprador se da cuenta de que no va a poder ni siquiera acceder al mejor precio que yo le había ofrecido, se olvida inmediatamente del precio que buscaba obtener originalmente. En este ejemplo también usé la técnica de apelar a la autoridad superior.

Me Levanto y me Voy

Cuando llegas a un punto en la negociación en que piensas, “He estado negociando por tanto tiempo por esto que no importa a qué precio pero lo voy a obtener,” perdiste la negociación. **Siempre debes estar dispuesto a levantarte e irte si no logras la meta mínima que te habías propuesto.**

En perspectiva, no hay ninguna negociación que sea tan importante para obtenerla a cualquier precio — y si tienes una buena alternativa (como demandar a la otra parte) quizás esto te convenga más que un mal acuerdo.

Cuando comunicas esto a tu oponente muchas veces reconsideran y te ofrecen lo que tú quieres.

Por ejemplo, negociando el precio de avisos en una revista le dije al vendedor, “Hemos estado negociando por 20 minutos y estamos dando vueltas en círculo. El precio máximo que voy a pagar son US\$ 250. Este es mi número de teléfono 01234 123 123. Habla con tu gerente de ventas. Si logras que me dé ese precio, llámame y pondré el aviso, si no solo avisaré en las revistas de tus competidores.”

Dos horas más tarde me llamó para decirme que podíamos hacerlo.

Intercambio

Este es un concepto de suma importancia: **siempre que hagas una concesión, inmediatamente pide algo a cambio**. ¿Por qué? Porque el valor de una concesión se pierde rápidamente luego de hecha. Si intentas decir más tarde, “bueno dame esto porque yo te di esto otro,” te será mucho más difícil obtener el intercambio.

Esta es la forma correcta de hacerlo: invariablemente debes actuar como que es un gran *inconveniente* dar esa concesión, pero si llegaras a hacer eso por ellos... ¿qué es lo que ellos están dispuestos a hacer por ti?

Esta técnica es muy usada con proveedores que siempre te están sustituyendo los productos que pides por otros diferentes. Por ejemplo, pides algo en color negro y te llaman para decirte que solo lo tienen en gris. Si actúas como que es un gran problema y les pides algo a cambio de aceptar sus condiciones, no solo lograrás una reducción en la cuenta, sino que también tendrán mucho cuidado en el futuro de cumplir tus órdenes a tiempo y correctamente — evitando así el tener que *recompensarte* por sus errores.

Esta técnica me ha dado mucha paz mental, ya que mis proveedores saben que, o cumplen con lo que prometen, o pagan por sus errores — y la gran mayoría cumplen religiosamente lo que prometen. Pruébala y verás que también funcionará para ti.

Haz que sea fácil aceptar tu oferta

Recuerda que el objetivo de la negociación es que ganen los dos. Plantea tu oferta de forma que ellos sientan que también han ganado, y aceptarán el acuerdo. Algo que tengo por costumbre hacer es felicitarlos por lo bien que negociaron (aunque hayan sido un desastre.) Lo único que ganas con decirles como los derrotaste, es un enemigo.

Ejemplo: “Bueno no quiero negociar más. Obviamente eres un experto en esto y yo solo soy un principiante. Te ofrezco lo siguiente [descripción de tu oferta] Esto me parece una oferta justa, ¿cerramos el trato?” (Ahora extendiendo la mano para dar un apretón. La mayoría de la gente aceptará tu mano y te corresponderá cerrando así el trato.)

Es importante presentar la oferta con todos los beneficios que ellos obtendrán, y por qué te parece justo este acuerdo. Para aprender como crear ofertas tentadoras, te recomiendo que releas el Reporte Especial **Como Crear Publicidad que Vende**, o si todavía no lo tienes haz clic en el siguiente enlace para ordenarlo:

http://alejandropagliari.com/catalogo/product_info.php?products_id=36

Reducción al Ridículo

Para entender esta técnica veamos un ejemplo extraído del libro *Secrets of Closing the Sale* por Zig Ziglar.

Como bien te imaginas, la batería de cocina era cara al compararla con el precio de otras baterías de menor calidad que se vendían en las tiendas. En varias ocasiones mi prospecto se quejó del precio, “Cuesta demasiado caro.” *Zig*: “¿Qué tanto más caro cuesta?” *Prospecto*: “Bueno, sale doscientos dólares más.” (Para mi esa era una cifra astronómicamente ridícula, pero recuerda — debemos lidiar con la percepción del prospecto.) Una vez más, como indicaré muchas veces en este libro, este es el momento de usar tu “cuaderno parlante”.

Cuando el prospecto decía, “Doscientos dólares más,” yo escribía los doscientos dólares en el cuaderno para que el prospecto pudiera verlo, y el diálogo se desarrollaba así: *Zig*: “Señor Prospecto, ¿cuánto piensa que le durará esta batería de cocina?” *Prospecto*: “Durará para siempre.” *Zig*: “Bueno, ciertamente durará diez, quince, veinte, treinta años, ¿verdad?” *Prospecto*: “¡Sin dudas!” *Zig*: “Entonces, qué tal si decimos un mínimo de diez años. Esto significa que la batería de cocina, según sus cifras, costará veinte dólares más por año. ¿Es eso lo que está diciendo?” *Prospecto*: “Sí, eso es lo que estoy diciendo.”

Parte el costo en pedacitos...

Zig: “Veinte dólares al año es ¿cuánto por mes?” *Prospecto*: “Veamos, es alrededor de un dólar setenta y cinco centavos al mes.” *Zig*: “OK, eso suena bien. ¿Qué tan seguido cocina?” *Prospecto*: “Dos o tres veces al día.” *Zig*: “Seamos conservadores y digamos un par de veces al día, lo que significa que en el correr de un mes cocinará unas sesenta comidas (recuerda, estoy escribiendo todos estos números en mi cuaderno.) Entonces, si esta hermosa batería de cocina cuesta un dólar setenta y cinco centavos más al mes, es menos de tres centavos por comida extra para tener la mejor batería de cocina en el mercado.”

Haz preguntas — guíalos hacia una decisión...

Continúo: “Señor y Señora Prospecto, ¿cenan afuera alguna vez?” *Prospecto*: “¡Por supuesto!” *Zig*: “¿Qué tan seguido?” “Oh, una o dos veces por semana.” *Zig*: “¿Le dejan generalmente una propina a la moza?” *Prospecto*: “Siempre le dejamos una propina a la moza.” *Zig*: “¿Cuánto le dejan?” *Prospecto*: “Uno o dos dólares, depende.” (Recuerda, ¡esto era en 1962!) Yo escribía “3 centavos” junto a “Su esposa” y “1 dólar” junto a “Moza.” *Zig*: “Permítame decirle algo y hacerle una pregunta. La moza toma la orden, trae la comida de la cocina a la mesa, y trae los extras como té, café, y pan. En general, un ayudante limpia la mesa y se lleva los platos a la cocina.

“Su esposa va al supermercado, compra la comida, la trae a casa, la guarda en la heladera. Después la saca, la lava, la prepara, la cocina, y la sirve. Luego de la comida se lleva lo que quedó, lo guarda en la heladera, y finalmente limpia al terminar la comida. Ahora bien, Señor Prospecto, para ser justos, si le da a la moza un dólar (hacía un círculo en torno a US\$ 1.00 repetidas veces) simplemente por traer la comida de la cocina a la mesa, ¿no cree que su esposa merece por lo menos tres centavos (hacía un círculo alrededor de “Su esposa” y “3 centavos” repetidas veces) por hacer las compras, cocinar, servir, guardar y limpiar?”

Imaginación, emoción y lógica trabajando juntas. Es posible que hayas notado el gran número de preguntas hechas en este diálogo (doce). Esto es significativo, porque fuerza al prospecto a que se presione a si mismo. Cuando esto sucede, aumenta sustancialmente la oportunidad de acción. En este ejemplo, el procedimiento y las preguntas sin dudas ayudaron al esposo a poner las contribuciones de su mujer en un contexto más real y favorable. Las preguntas pusieron también el precio en perspectiva, y lo partieron a una suma tan pequeña que resultó posible de pagar. Esta técnica simplemente significa partir la cifra de forma que sea tan baja que el prospecto pueda visualizar adquirir el producto porque está ahora dentro de sus medios. Tres centavos por uso ciertamente puso a la batería de cocina a su alcance,

especialmente al demostrar que ahorraría más que eso en cada uso. Este cierre facilita la acción de comprar para el prospecto — y ese es el rol de un vendedor profesional.

No es necesario usar en tus negociaciones un proceso tan elaborado, pero el concepto puede ser usado para una infinidad de productos caros. Por ejemplo: autos, casas, joyas, fotocopiadoras, computadoras, etc.

CONTRAATAQUE: Comenta que esa forma de ver el precio no es relevante — sigue considerando el costo total y continúa negociando.

Como Rebajar Precios

Digamos que estás vendiendo un producto cuyo precio de lista es US\$ 18.000 y puedes rebajarlo hasta US\$ 16.500. La mayoría de los vendedores primero rebajan un poco para ver que tan alto pueden vender su producto — digamos por ejemplo US\$ 300. Luego continúan rebajando sin ningún patrón: US\$ 400 más, otros US\$ 500 y finalmente los últimos US\$ 300 hasta rebajar todo lo que podían — perdiendo así todo el descuento.

Primero que nada, te aconsejo que no rebajes el precio siempre que sea posible. Pero si tienes que rebajar, la siguiente es la forma correcta de hacerlo...

Primero comienza con un descuento grande y luego continúa con descuentos cada vez más chicos.

Ejemplo: Descuenta US\$ 580, luego US\$ 95, y luego US\$ 50. ¿Total descontado? Solo US\$ 725. Pero lo más importante es que, sin decirlo directamente, **haz convencido al cliente que no tienes más margen para rebajar**.

Señuelos

Muchas veces en una negociación la oposición trata de distraerte negociando cosas que en realidad no quieren. Esto lo hacen para luego usar la técnica del intercambio y cambiarte esto por algo que en realidad si quieren. Debes siempre estar muy atento — si te están pidiendo algo ridículo, es muy probable que solo sea un señuelo para ocultar sus verdaderas intenciones.

Lo Quiero Todo

Esta técnica es la marca del buen negociador: siempre pide más de lo que quieres. De esta forma cuando renuncias a algo que de todas formas no querías, haces que la otra parte sienta que ganaron en la negociación.

CONTRAATAQUE: Hazles ver que lo que están pidiendo es absurdo. Utiliza la técnica del *Criterio Imparcial* que veremos más adelante. Por ejemplo, si te piden US\$ 200.000 por una casa que no vale más de US\$ 175.000, haz que justifiquen ese precio. Pregúntales, “¿Cuál es el criterio que usaron para fijar el precio de esta casa? He visto casas similares por menos de US\$ 175.000. Quizás esta casa valga lo que piden, pero me gustaría que me mostraran qué la hace tan valiosa.”

Por lo tanto, te recomiendo que hagas propuestas con más de lo que esperas, pero que tampoco sean tan ridículas que se rían en tu cara.

Partiendo la Diferencia

Una vez que haz estado negociando por un rato, quizás llegues a un punto muerto en el que tú quieres comprar por un precio y la otra parte quiere vender por otro — pero estos precios no son tan disímiles. Digamos que estamos hablando de US\$ 165.000 y US\$ 174.000. Aquí es cuando les dices, “Sería una lástima que este negocio no se efectuara... cuando estamos tan cerca de tener un acuerdo. La diferencia son solo US\$ 9.000.”

Si continúas enfatizando que poca es la diferencia por la que están negociando, tarde o temprano la otra parte sugerirá partir en dos la diferencia. Cuando hagan esto, finge sorpresa y “calcula” si puedes aceptar, expresa que es un inconveniente, etc. Y diles, “Déjame ver si entiendo lo que estás sugiriendo, el precio que me ofreces es US\$ 169.500, ¿verdad?” Te dirán que sí. Continúa negociando un poco y, ¡utiliza la técnica de nuevo! Un gran porcentaje de las veces te ofrecerán partir la diferencia nuevamente.

Algunas veces la persona no tiene ni idea de cómo negociar, y nunca se le ocurriría que partir la diferencia es la solución. En estos casos tú puedes ofrecerles dividir la diferencia en dos.

Comprador/Vendedor No Convencido

Esta estrategia es más deliciosa que una torta de chocolate. La he usado cientos de veces para hacer negocios fabulosos — negocios que nunca hubiera logrado de no haberla utilizado. Esta estrategia es la “prima” de una que ya estudiamos — “Me Levanto y me Voy”.

Cuando alguien te ofrece algo que te interesa finge desinterés. Luego, casi como al pasar, diles, “Solamente por curiosidad... cuál es el precio más bajo al que venderías tu [lo que sea]”

Por ejemplo, si alguien te dice que está vendiendo una de sus propiedades puedes hacerle esta pregunta. Luego de que te dicen el precio más bajo al que la venderían, es el momento correcto para empezar a negociar.

Puedes utilizar esta misma estrategia cuando tú seas el vendedor. Si alguien te comenta que le gustaría comprar algo que tú posees, diles que no estás interesado en vender y pregúntales, “Pero para ser justo contigo... cuanto estarías dispuesto a pagar por mi [lo que sea]”

El Criterio Imparcial

Veamos primero un ejemplo extraído del libro *Getting to YES* por Roger Fisher y William Ury para entender esta técnica...

“Es la política de la empresa”

Este es un caso real en donde una de las partes decidió regatear y la otra aplicó el Criterio Imparcial. Tom, uno de nuestros colegas, tenía su auto estacionado y volvió para encontrarlo totalmente destruido por un camión de basura. El auto estaba asegurado, pero el monto exacto que Tom recuperaría debía ser negociado con el corredor de seguros...

CORREDOR DE SEGUROS

Estudiamos el caso y hemos decidido que está cubierto por su póliza. Esto significa que tiene derecho a una indemnización de US\$ 3.300.

Esto es lo que decidimos que es el valor del auto.

¿Cuánto es lo que quiere recibir?

¡US\$ 4.000! ¡Eso es demasiado!

OK, le ofrezco US\$ 3.500. Eso es lo máximo que le puedo dar. Es la política de la empresa.

Mire, US\$ 3.500 es lo máximo que recibirá. Tómelo o déjelo.

TOM

Bien. ¿Cómo llegaron a esa cifra?

Entiendo pero, ¿qué procedimiento utilizaron para determinar esa cantidad? ¿Saben dónde puedo comprarme un auto comparable por ese precio?

Lo que me corresponda de acuerdo a mi póliza. Encontré un auto usado parecido al que tenía por US\$ 3.850. Sumando a esto los impuestos y comisiones, quedaría en unos US\$ 4.000.

No estoy pidiendo US\$ 4.000 o US\$ 3.000 o US\$ 5.000, sino una indemnización justa. ¿Está de acuerdo que es justo que reciba lo suficiente como para reemplazar mi auto?

¿Cómo es que la empresa determinó esto?

US\$ 3.500 puede ser justo. No lo sé. De verdad entiendo su posición si está atado por la política de su empresa. Pero a no ser que pueda darme las razones objetivas

por las que llegó a esta cifra, creo que tengo una mejor oportunidad en una corte de justicia. ¿Por qué no estudiamos el asunto y hablamos nuevamente al respecto? ¿Le queda bien el Miércoles a las once?

**

OK, Sr. Griffith, tengo un aviso aquí en el periódico ofreciendo un Taurus del año 89 por US\$ 6.800.

Bien. ¿Qué dice respecto a las millas?

49.000. ¿Por qué?

Porque el mío solo tenía 25.000 millas. ¿Cuánto incrementa el valor de acuerdo a sus ajustes?

Déjeme ver... US\$ 450.

Asumiendo el posible precio base de US\$ 6.800, esto sube el monto a US\$ 7.250. ¿Dice algo con respecto a la radio?

No.

¿Cuánto más extra por esto de acuerdo a sus ajustes?

US\$ 125.

¿Cuánto más por aire acondicionado?

Media hora más tarde Tom salió de la aseguradora con un cheque por US\$ 8.024.

Este es un principio que puede ser usado en cualquier negociación de medianamente compleja o importante para arriba. (Si estás negociando comprar un sartén no te recomiendo que la uses.) Pero es absolutamente imprescindible que la utilices en casos en que tu seguridad o la de otras personas están involucradas. Por ejemplo, nunca negocies la calidad de los materiales de construcción de un edificio, siempre utiliza un criterio imparcial para determinar la calidad mínima que usarás.

Veamos otro claro ejemplo sobre el uso del Criterio Imparcial extraído del mismo libro.

Logrando que sigan el juego: El caso de Jones Realty y Frank Turnbull

El siguiente ejemplo de la vida real de la negociación entre un propietario y un inquilino te dará una idea de cómo encarar a alguien que no tiene interés de participar en una negociación basada en criterios imparciales. Es una buena ilustración de lo que significa cambiar el juego al comenzar a jugar uno nuevo.

El caso en breve. Jones Realty le alquiló un apartamento a Frank Turnbull en Marzo por US\$ 300 al mes. En Julio, cuando él y su amigo Paul decidieron mudarse, Turnbull se enteró que el apartamento estaba bajo “renta controlada.” La máxima renta legal eran US\$ 233 al mes — US\$ 67 menos de lo que había estado pagando. Molesto porque le habían cobrado más de lo debido, Turnbull llamó a la Sra. Jones, de Jones Realty, para hablar del problema. Al principio la Sra. Jones fue muy poco

receptiva, y hasta hostil. Declaró que ella tenía razón y acusó a Turnbull de ingrato y chantajista. Después de varias y largas sesiones de negociación, sin embargo, la Sra. Jones aceptó rembolsar a Turnbull y su amigo. Su tono al final se hizo amigable y de disculpa.

Durante el transcurso de las negociaciones, Turnbull usó el método del Criterio Imparcial. A continuación sigue un extracto de las conversaciones que tuvieron lugar durante la negociación. Cada parte está precedida por una frase que podrías usar en una negociación similar.

“Por favor corríjame si me equivoco”

TURNBULL: Sra. Jones, me acabo de enterar — por favor corríjame si me equivoco — que nuestro apartamento está bajo renta controlada. Nos informaron que la renta legal máxima es de US\$ 233 al mes. ¿Nos han informado mal?

“Apreciamos lo que ha hecho por nosotros”

TURNBULL: Paul y yo entendemos que usted nos estaba haciendo un favor personal al alquilarnos este apartamento. Ha sido muy amable en dedicar su tiempo y esfuerzo, y eso lo apreciamos.

“Nos preocupa la justicia”

TURNBULL: Queremos estar seguros de no haber pagado más de lo que deberíamos. Cuando estemos convencidos de que la renta que pagamos es justa en relación al tiempo en que estuvimos en el apartamento, estaremos a mano y nos iremos del apartamento.

“Nos gustaría ajustar este asunto no basados en un interés egoísta y poder, sino por principio”

LA SRA. JONES: Es gracioso que mencione la palabra justicia, porque lo que de verdad está diciendo es que usted y Paul solo quieren el dinero, y que tomarán ventaja del hecho que todavía están en el apartamento para obtenerlo. Lo cual de verdad me enoja. Si fuera por mí, usted y Paul estarían fuera de ese apartamento hoy mismo.

TURNBULL (apenas controlando su ira): No me debo estar expresando claramente. Por supuesto que nos agradecería si Paul y yo obtuviéramos el dinero. Y por supuesto que podríamos intentar quedarnos en el apartamento hasta que usted lograra desalojarnos. Pero ese no es el punto, Sra. Jones.

Para nosotros es más importante el hecho de saber que fuimos tratados con justicia que obtener unos pocos dólares. A nadie le gusta ser engañado. Y si convertimos éste en un caso de quién tiene el poder y nos negáramos a mudarnos, tendríamos que llevarlo a la corte, gastar mucho tiempo y dinero, y terminar con un gran dolor de cabeza. A usted le pasaría lo mismo. Nadie quiere eso, ¿verdad?

No, Sra. Jones, queremos manejar este problema de forma justa, y basándonos en un criterio imparcial, más que uno de poder e interés egoísta.

“La confianza es un tema diferente”

LA SRA. JONES: ¿Usted no confía en mí? ¿Después de todo lo que hice por usted?

TURNBULL: Sra. Jones, apreciamos todo lo que ha hecho por nosotros. Pero la confianza no es el punto. El punto es el principio: ¿Hemos pagado más de lo que deberíamos? ¿Qué consideraciones piensa usted que deberíamos tener en cuenta para decidirlo?

“¿Podría hacerle unas pocas preguntas para ver si tengo los hechos correctos?”

TURNBULL: ¿Podría hacerle unas pocas preguntas para ver si me dieron la información correcta?

¿Está el apartamento bajo renta controlada?

¿Es en verdad US\$ 233 la máxima renta legal?

Paul me ha preguntado si esto nos hace cómplices de la violación de esta ley.

¿Alguien le informó a Paul, al momento de firmar el contrato, que el apartamento estaba bajo renta controlada, y que el máximo legal estaba US\$ 67 por debajo de la renta acordada?

“¿Cuál es el principio detrás de su proceder?”

TURNBULL: No me queda claro por qué nos cobró US\$ 300 al mes. ¿Cuáles fueron las razones para cobrarnos tanto?

“Déjeme ver si entiendo lo que me está diciendo”

TURNBULL: Déjeme ver si entiendo lo que me está diciendo, Sra. Jones. Si entiendo correctamente, usted piensa que la renta que pagamos es justa porque usted ha efectuado arreglos y mejoras al apartamento desde la última evaluación. No le convenía pedir un incremento al Organismo de Control de Renta por los pocos meses por los que nos alquiló el apartamento. De hecho, solo nos lo rentó como un favor a Paul. Y ahora esta preocupada de que tomemos ventaja de usted e intentemos obtener el dinero como premio de mudarnos. ¿Hay algo que no entendí, o que me haya olvidado?

“Permítame llamarla luego”

TURNBULL: Ahora que creo que entiendo su punto de vista, permítame hablar con mi amigo y explicárselo. ¿Puedo llamarla mañana en algún momento?

“Permítame mostrarle en dónde tengo problemas siguiendo los pasos de su razonamiento”

TURNBULL: Permítame mostrarle en dónde tengo problemas con sus razones para cobrarnos los US\$ 67 extra por mes. Uno de sus motivos eran los arreglos y mejoras efectuados en el apartamento. El Tasador del Control de Renta dijo que se necesitarían unos US\$ 10.000 en mejoras para justificar un aumento de US\$ 67 al mes. ¿Cuánto dinero invirtió en las mejoras?

Debo admitir que no nos pareció una inversión de US\$ 10.000 a Paul y a mí. El agujero en la alfombra que nos prometió reparar nunca se arregló; y tampoco el agujero en el piso del comedor. El baño se rompió repetidas veces. Estos son solo algunas de las cosas que funcionaban mal y de los defectos que encontramos.

“Una solución justa podría ser...”

TURNBULL: Dadas todas las consideraciones discutidas, una solución justa podría ser que Paul y yo seamos reembolsados por el total de renta pagado en exceso del máximo legal. ¿Le parece justo a usted?

“Si estamos de acuerdo... Si no estamos de acuerdo...”

TURNBULL: Si usted y yo podemos llegar a un acuerdo ahora, Paul y yo nos mudaremos inmediatamente. Si no podemos llegar a un acuerdo, el Tasador del Control de Renta sugirió que nos quedáramos en el apartamento sin pagar renta y/o demandarla por reembolso, daños triples, y gastos legales. Paul y yo no tomaríamos con agrado ninguno de estos caminos. Tenemos fe en que podemos arreglar el tema de una forma justa con usted, de manera que tanto usted como nosotros estemos satisfechos.

“Consideraríamos con agrado mudarnos cuando sea más conveniente para usted”

LA SRA. JONES: ¿Cuándo planean mudarse?

TURNBULL: Mientras estemos de acuerdo en la renta apropiada por el tiempo que estuvimos en el apartamento, consideraríamos con agrado mudarnos cuando sea más conveniente para usted. ¿Cuándo lo prefiere?

“Ha sido un placer tratar con usted”

TURNBULL: Paul y yo de verdad apreciamos, Sra. Jones, todo lo que ha hecho por nosotros, y me alegro de haber arreglado este último desafío de forma justa y amigable.

LA SRA. JONES: Gracias Sr. Turnbull. Que tenga un buen verano.

Este ejemplo no solo utiliza el principio del Criterio Imparcial, sino también varias de las técnicas que aprendimos anteriormente. Por ejemplo, nunca confrontar a la otra persona, buscar una solución ganar-ganar, estar dispuesto a retirarse de la negociación y utilizar la alternativa (demandar), y darle oportunidad a la otra parte de que acepte la oferta fácilmente.

Los 5 Tipos de Poder

Hay cinco tipos distintos de poder que pueden ser usados en una negociación para afectar el resultado de la misma. En cada negociación siempre hay un intimidador y un intimidado. Aprendiendo los distintos tipos de poder, podrás evitar ser una víctima de negociadores que lo usan para imponerte su voluntad.

- **Título** — Esta es una de las formas legítimas de poder. Por ejemplo, el gerente general de una compañía tiene el poder de tomar decisiones importantes. Siempre que lo tengas enfatisa este poder.

Por ejemplo, haz que tu secretaria llame por teléfono por ti, se comunique con la persona que deseas hablar, y luego te transfiera la llamada.

- **Recompensa/Castigo** — Cuando una persona puede recompensarte y/o castigarte tienen sin duda poder sobre ti. Ejemplos: pueden darte un aumento o pueden avergonzarte frente a otras personas. Es importante que aprendas a distinguir cuándo alguien tiene poder real sobre ti (tu jefe) y cuándo solamente es percibido (el “poder” de recompensa que tiene un cliente al darte la orden.)
- **Reverencia/Carisma** — Líderes y actores tienen poder de reverencia y carisma respectivamente. Y gracias a él influncian a millones de personas.
- **Conocimiento** — Un experto en cierta área tiene sin duda poder sobre nosotros. Por ejemplo, médicos y abogados. Si tú tienes algún tipo de conocimiento especial, úsalo en la negociación. Verás que muchas veces la otra parte te entrega las riendas de la negociación para que tú prácticamente decidas el curso de ella.
- **Información** — El control de la información tiene el poder de intimidar. Los altos ejecutivos en una corporación no pasan información a los bajos escalafones, para mantener a sus subordinados en suspenso.

Veamos ahora cómo este poder se puede usar con los siguientes trucos para crear un cóctel letal.

Trucos, Tretas, y sus Antídotos

Debes tener mucho cuidado cuando estás negociando en un terreno que no es neutral, por ejemplo, si estás en la oficina de tu oponente. ¿Por qué? Porque pueden utilizar una cantidad de armas psicológicas para desconcentrarte y tomar ventaja de la situación.

Aquí está una selección de las cosas que te pueden hacer...

- Sentarte en una silla más baja para humillarte;
- Sentarte en un lugar en que la luz (del sol o artificial) te de directo en los ojos;
- Decirte cosas como, “Te vez cansado, ¿está todo bien en la oficina?”;
- Evitar mirarte a los ojos. En un experimento se demostró que cuando hacen esto la persona atacada se siente muy incómoda y sin saber por qué. Estate atento a esta maniobra;
- Tirarte café encima. Te parece mentira, ¿verdad? Pero hay gente que todavía hoy recurre a estas maniobras baratas;
- Ridiculizar la ropa que estás usando;

- Negarse a negociar contigo porque no tienes el título apropiado;
- Hacerte esperar antes de comenzar o interrumpir la negociación para hablar con otra gente; y,
- Hacerte repetir las cosas, o decirte que no entienden lo que dices.

La siguiente es una lista de las cosas que puedes hacer para mejorar tus chances...

- Cuando estás negociando con dos personas siéntate donde puedas verlos a ambos;
- Cuando en tu equipo sean dos personas, siéntate alejado de ella así podrán hablar “con dos voces diferentes”;
- Cuando en tu equipo sean muchos y en el de ellos pocos, mantén tu grupo unido para aumentar tu poder; y,
- Cuando ellos sean muchos y tu grupo sea pequeño, mézclate con ellos para disipar su poder.

Lo que necesitas para convertirte en un Buen Negociador

Para convertirte en un negociador experto solo necesitas tres cosas:

1. Querer aprender las técnicas de negociación presentadas en este manual;
2. Releerlas hasta entenderlas; y,
3. Estar dispuesto a practicar.

Si haces simplemente estas tres cosas en poco tiempo estarás negociando como un profesional. Buena suerte... ¡y felices negociaciones!

Alejandro Pagliari es un reconocido experto en marketing, negociación y ventas. Su especialidad es incrementar las ganancias de empresas de forma asombrosamente rápida sin aumentar su presupuesto o cantidad de empleados. Alejandro es el Presidente y fundador del ICIME (Instituto para el Crecimiento Inmediato y Masivo de Empresas). Nació en Uruguay y actualmente está radicado en la ciudad de Londres. Para leer el Reporte Especial “10 Secretos para Prosperar en la Economía Actual” absolutamente GRATIS y otros artículos valiosos, visita <http://www.icime.com>