

LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL

Introducción

Negociar consiste en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas. Es una necesidad ante el surgimiento de un conflicto entre dos partes. Cada parte tiene el poder tanto de impedir que la otra alcance sus objetivos, como de ayudarla a obtenerlos. Y estas situaciones nos las encontramos en nuestra vida diaria a cada momento, explícita o implícitamente.

Otro matiz que hay que tener en cuenta para diferenciar la negociación del regateo es la posibilidad de futuras relaciones. Cuando estamos dispuestos a negociar y aceptamos entregar ciertas concesiones lo hacemos pensando en que la relación no se acabará en el presente trato. No podemos deteriorar las relaciones tanto como para imposibilitar futuros contactos.

Al negociar, los agentes pretenden conseguir, mediante algún tipo de procedimiento interactivo –que tanto puede ser tácito como concreto, reconocido como ignorado–, un resultado más valorado que sus respectivas alternativas unilaterales, es decir, cualquier cosa mejor que aquello que cada uno podría obtener por su cuenta. Ahora bien, las situaciones de negociación, se configuran como situaciones de interdependencia estratégica, es decir, situaciones en las que nuestro mejor resultado no depende únicamente de nuestras propias elecciones, sino también de las elecciones de otra gente que persigue asimismo un objetivo propio y que también depende de nosotros para obtenerlo. Y además, dentro de este marco estratégico general, estas situaciones de negociación incorporan simultáneamente factores de conflicto y factores de cooperación, en proporciones variables y a menudo indiscernibles. La gestión de este marco estratégico de conflicto y cooperación puede resultar muy complicada si se entra con los ojos cerrados, en estado de inocencia analítica y sin ningún método de reconocimiento e interacción.

El comportamiento de los negociadores, así como el resultado de la negociación tienen mucha relación con ciertos modelos estratégicos en que la información es incompleta y desigual, y en que las reglas del juego y las estructuras de incentivos, a menudo predefinidos o impuestos a priori, juegan un papel que acostumbra a ser más importante y decisivo que la propia negociación expresada. El arte de la negociación, si es que existe, consistiría sobre todo en tener la capacidad de descubrir y seleccionar estos modelos y en adquirir la habilidad de diseñarlos o de evitarlos en función del conjunto de los intereses que están en juego en cada caso. Y también en saber que la cooperación es racional y necesaria, incluso desde el punto de vista egoísta, y que intereses que son diferentes pueden hacerse compatibles y encontrar satisfacción simultánea en acuerdos inteligentes obtenidos mediante una negociación creativa.

¿Qué es negociar?

Proceso en el que dos o más partes, con un cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar a un acuerdo.

La no-resolución de un conflicto puede acarrear grandes pérdidas a una o a ambas partes.

El objeto de la negociación es minimizar los costes del acuerdo, que pueden ser:

- Cerrar una operación en unas condiciones desfavorables reduce los beneficios y puede producir la quiebra.
- Toda concesión hecha tiene unos costes, a los que hay que añadir los derivados del precedente creado.

- La negociación competitiva

- La negociación colaborativa

Interlocutor piedra

características:

- Considera la negociación como un enfrentamiento en el que uno gana y otro pierde.
- Trata de ganar sometiendo a los demás.
- Cree que las ventajas propias tienen que provenir inevitablemente de desventajas para los demás (y eso le trae sin cuidado).
- Es propenso a engañar, incluso a hacer uso de la coacción.
- Quiere algo a cambio de nada.

Interlocutor agua

características:

- Considera que la negociación tiene que facilitar las relaciones a largo plazo.
- Busca el éxito mediante la cooperación.
- Cree que las ventajas propias conllevan también ventajas para el otro.
- Evita el uso de técnicas manipuladoras.

Interlocutor piedra encubierto

características:

- Tono frío pero firme.
- Estilo educado de negociación.
- Paciente ante el ritmo de negociación del otro.
- Enfoque analítico, en lugar de emotivo.
- Capacidad para escuchar.

Condiciones para la negociación

La negociación sólo es posible cuando las partes están dispuestas a abandonar sus posturas iniciales y cuando este hecho se manifiesta en uno o en varios momentos del contacto.

Negociar significa que nos movemos de nuestra posición preferida hasta llegar a un punto de acuerdo aceptable para ambas partes. La otra parte hace exactamente lo mismo.

Esquema de una posible negociación comercial

<u>Vendedor</u>	<u>Comprador</u>
	Ruptura
Posición más favorable (PMF)	Posición más desfavorable (PMD)
Objetivo	Posición mínima aceptable (PMA)
Posición mínima aceptable (PMA)	Objetivo
Posición más desfavorable (PMD)	

Negociar comporta una paradoja, para ganar tenemos que de perder

La negociación está precedida por el axioma

"Ganar-Ganar"

Los diez mandamientos de la negociación

- Estar siempre dispuesto a negociar, pero no negociar jamás sin estar preparado.
- No adoptar nunca una actitud beligerante, pero sí mantenerse firme.
- Recordar siempre que los acuerdos se deben cerrar a la vista de todos, aunque se negocie en secreto.
- No buscar nunca una publicidad que pueda dificultar los resultados.
- Obligar a la otra parte a dar algo por todo lo que obtiene.
- No dejar nunca a la otra parte subestimar lo que haríais en respuesta a un desafío. Y no decirle nunca de antemano lo que haréis.
- Dejar a la otra parte una vía de retirada que le permita salvar la cara.
- Efectuar siempre una clara distinción entre los amigos que respetan ciertos derechos de la persona y los enemigos que los repudian todos.
- Hacer siempre por nuestros amigos, al menos, lo que nuestros adversarios hacen por nuestros enemigos.
- No perder nunca la fe.

Estrategia previa a la negociación

- Lo que hagamos o dejemos de hacer antes de llegar a la mesa de negociaciones se reflejará en nuestro comportamiento cuando lleguemos a ella.
- Un negociador mal preparado se limita a reaccionar ante los acontecimientos, nunca podrá dirigirlos.

La preparación es una actividad constante, no una labor de un día/mes antes. El negociador tiene que:

- Recoger información sobre las aspiraciones y circunstancias de la otra parte y las propias. La recogida de información es vital para la configuración de los propios objetivos, de nuestra posición.
- Conocer sus puntos fuertes y débiles, así como los de la otra parte.
- Saber lo que quiere a corto y largo plazo y por qué lo quiere, es decir, fijarse unos objetivos y la forma de alcanzarlos.

Algunos de los puntos negociados con más frecuencia en una transacción comercial son:

- Precio, condiciones de pago, tipo de descuento.
- Complementos en el suministro de los productos o en la ejecución de la prestación.
- Cambios de lugar o de forma de reparto o de embalaje.
- Modificaciones técnicas.
- Cantidades.
- Modificaciones de cantidad.
- Revisión de precios.
- Garantías: técnicas, industriales, jurídicas.
- Resolución de litigios.

Trataremos de delimitar el espacio de negociación.

- La negociación se da entre las posibilidades que ofrece nuestro punto de ruptura y el de la otra parte
- Por debajo del punto de ruptura no se debe aceptar un acuerdo.
- Antes de empezar la negociación debemos marcarnos nuestro punto de ruptura, también deberemos conocer cuál es la posición más favorable y nuestro objetivo real.

Sin conocer el punto de ruptura se pueden cometer dos errores

- Dejar de cerrar operaciones que están dentro de los límites aceptables para la empresa.
- Conceder más de lo que se debería o más de lo que hubiera aceptado la otra parte.

Otro peligro que se deriva de no fijar los puntos de ruptura es el **efecto subasta**.

Consiste en olvidarse del valor total que ha ido adquiriendo la posición que se negocia al fijarse, únicamente, en la diferencia que lo separa de la consecución del acuerdo, lo mismo que ocurre cuando se puja en una subasta.

Si en una negociación por un lote de productos os habéis fijado el punto de ruptura en 1.000 € y al final de la negociación os lleváis el lote por 1.100 €, ciertamente os habéis llevado el lote, pero también habéis pagado por él más de lo que teníais previsto. Eso quiere decir que, o bien habéis elegido mal vuestro punto de ruptura o bien habéis caído en la trampa del efecto subasta.

Para poder definir estos límites, y puesto que la negociación no es un proceso unilateral, debemos tener muy claro cuál va a ser nuestra relación con la otra parte.

Nuestros objetivos no serán los mismos si se trata de una negociación esporádica o si pretendemos crear unos vínculos futuros.

En este último caso, resulta interesante plantearse los intereses de ambos interlocutores y no centrarse sólo en la posición propia.

En cualquier caso, el mismo análisis que nos aplicamos a nosotros mismos lo debemos aplicar a la otra parte. Debemos ponernos en el lugar del otro y preguntarnos cuáles son su posición actual, sus objetivos y sus alternativas.

Por último, hay que tener muy en cuenta que la palabra clave en la negociación es **credibilidad**. Todos nuestros argumentos y propuestas tienen que ser coherentes y la estrategia que nos marquemos nos ayudará a evitar las contradicciones.

Estrategias ante negociadores difíciles

Existen muchos negociadores, sobre todo inexpertos, que confunden agresión con éxito. Esto se debe a que muchas veces consiguen lo que se proponen utilizando esta táctica.

Sin embargo, ante este tipo de negociadores nunca debemos ceder. Hay que dejarles muy claro que, para conseguir lo que pretenden, tienen que demostrar los méritos de su argumentación o negociar.

Ante este tipo de negociadores podemos adoptar su misma actitud o la opuesta.

Adoptar su misma actitud puede llevar a un callejón sin salida, aunque en algunos casos puede funcionar. Una actitud igual de intolerante y agresiva puede hacerle ver que el único camino para conseguir sus objetivos es la

negociación.

Mantener una actitud u otra debe perseguir el mismo fin, evitar una sumisión no constructiva y dejar la puerta abierta al camino alternativo del compromiso.

Opciones ante una actitud agresiva:

- Hablar con más tranquilidad que la otra parte.
- Permitir sus interrupciones, pero realizar una pausa de unos cuantos segundos antes de retomar la palabra.
- No responder a sus provocaciones con otras.
- No discutir sus ataques y acusaciones.
- No rechazar los motivos que esgrimen.
- Ignorar sus amenazas.
- Responder positivamente a cualquier movimiento verdaderamente negociador que hagan.
- No responder a ningún movimiento que no sea negociador o responder con un "no".
- Insistir en los principios que puedan posibilitar una solución.

En general, cuando empezamos una negociación, no sabemos ante qué tipo de negociador nos encontramos. Incluso una vez iniciada la negociación, podemos creer que nos encontramos ante alguien dispuesto a negociar, cuando en realidad nos encontramos ante alguien dispuesto a aprovecharse de nosotros.

Lo primero que hay que evitar es conceder algo que no sea fruto de la negociación.

Formas de indicar nuestra disponibilidad para la negociación:

- Pasar de exigir una compensación plena a indicar que es necesaria alguna compensación.
- Pasar de rechazar una exigencia como imposible a indicar que va en contra de la política normal de la empresa.
- Pasar de rechazar la aplicación general de un principio a indicar la disposición a considerar algunos casos específicos en los que pudiera aplicarse.

Después de esto, la reacción de nuestro interlocutor nos debería permitir saber si está dispuesto a negociar o no, aunque puede que no quiera revelarlo.

En cualquier caso, incluso para el que oculta que no quiere negociar, la utilización de propuestas condicionadas garantiza que el otro no consiga lo que quiere de nosotros si nosotros no obtenemos lo que nos interesa de él.

Conocer el desarrollo de la negociación nos permite planificar cómo y cuándo debemos actuar

El primer contacto

Los primeros contactos en la negociación son los momentos en los que las partes toman más conciencia de la existencia de conflicto y existe más desconfianza. Se trata de la fase en la que se produce mayor tensión y en la que es más fácil que se produzca una ruptura.

En este momento, las partes discuten, razonando, sus posturas. El desarrollo de esta fase afectará a la marcha y al resultado de la negociación. Por otra parte, la discusión no queda limitada a los primeros contactos entre los negociadores, ya que puede volver a aparecer una y otra vez durante la negociación.

Esta etapa no es un obstáculo, sino una oportunidad:

- **Puede darnos acceso a la información sobre los objetivos, compromisos e intenciones de nuestro opositor que no obtuvimos antes.**
- **Nos permite contrastar las hipótesis que hicimos sobre él durante la preparación de la estrategia.**

La otra parte no estará dispuesta a contárnoslo todo ni a descubrir su punto de ruptura. Tratará de convencernos de que éste coincide con su posición más favorable, que será su posición de apertura. Ésta es la causa de que la primera fase derive hacia discusiones estériles. De ahí que cuanto más hagamos hablar al interlocutor sobre su posición, pidiendo que la clarifique y explique, más información obtendremos sobre la firmeza o provisionalidad de tal posición y sobre las líneas en que está dispuesto a moverse.

Por ello, es preciso:

- **Analizar las bases de su petición solicitando que nos explique en qué se basa para hacernos esta petición. También deberemos intentar averiguar cuáles son las implicaciones que tiene cada punto para él.**
- **Resumir la posición de nuestro opositor antes de responder a una petición. Esto contribuye a evitar confusiones y da la sensación de que, por lo menos, sus peticiones han sido escuchadas.**

Si hemos obtenido información suya, estamos en mejores condiciones para responder a su petición y explicar la nuestra.

Nuestra respuesta puede consistir en:

- Una **alternativa** a las peticiones y ofertas de la otra parte.
- Una **clasificación** de los elementos de estas propuestas en elementos con los que no podemos estar nunca de acuerdo y aquellos que no aceptamos por el momento pero que estamos dispuestos a negociar si se plantean de forma diferente.
- Dar **respuesta** a todos sus puntos, a sus implicaciones y expresar las razones por las que no podemos aceptar. Si nos limitamos a oponernos negativamente, retrasaremos el avance de la negociación. Si no explicamos nuestras razones, debilitaremos nuestra propia posición negociadora.

Si ambas partes mantienen su postura rígidamente, la negociación llegará a un punto muerto.

Si es necesario el acuerdo, hay que manifestar el deseo de moverse de la posición declarada. Ahora bien, es común que se adopte una línea dura de inmovilidad. Esta actitud se toma por miedo a que las concesiones se nos vayan de las manos, y es un síntoma de la incapacidad para manejarlas.

Las señales en el proceso negociador

Las señales son matizaciones aplicadas a una declaración de posición

Detrás del «*nunca aceptaremos lo que nos proponen*», se añade; «*de esta forma*».

El negociador está diciendo a la otra parte que rectifique de alguna manera su propuesta y que, si lo hace, está dispuesto a crear la posibilidad de un acuerdo. La oposición total se limita a la «forma actual».

Una señal, en una negociación, es un medio para indicar la disposición a negociar. Las afirmaciones hechas en

la fase anterior son de naturaleza absoluta, pero en algún momento podremos utilizar alguna matización.

Es un gran error tratar de adivinar los cambios que hay que introducir en la propuesta para que la parte contraria esté dispuesta a modificar su posición. La parte contraria aprende a decir no y a esperar tranquilamente a que se le ofrezca todo cuanto tenemos.

Una respuesta constructiva sería: ***"si quisieran explicarnos qué tipo de enmiendas les moverían a considerar la aceptación de nuestras propuestas, estaríamos dispuestos a estudiar una respuesta positiva a lo que ustedes nos digan"***. No les pedimos que se rindan pero tampoco nos comprometemos a aceptar lo que nos propongan.

Si nuestra señal es ignorada:

- Podemos repetirla con las mismas palabras o con otras.
- Podemos hacer más clara nuestra señal siendo un poco más concretos, y señalando los puntos de su propuesta que nos resultan más difíciles de aceptar.
- Podemos utilizar una señal abierta y condicional. Puede ser general o detallada, pero debe ser una señal y no una concesión.

El envío de señales no implica forzosamente un acuerdo, sólo posibilita la negociación. La señal no es una concesión, es una llamada que hacemos a la otra parte para que se mueva de su posición inicial.

Propuestas, alternativas e intercambios

Las propuestas no se limitan a expresar una reclamación, proponen una solución: **esta solución es nuestra propuesta.**

También en esta fase debemos seguir explorando a la otra parte sin llegar a comprometernos. Para ello, una buena táctica es la propuesta condicional. Podemos señalar nuestra posición más favorable y modificarla inmediatamente con alguna condición, a cambio de algo. La otra parte puede pensar que le hacemos una concesión, cuando en realidad no existe tal concesión.

Éste es un momento de apertura y es preferible adoptar una posición de firmeza sobre el tema en general, no sobre un tema concreto..

El paquete

Llamamos paquete a un conjunto de propuestas que el negociador presenta en respuesta a los movimientos de apertura realizados en el curso de la negociación.

El objetivo que se persigue es que el resultado global sea atractivo para la otra parte.

Para ello tenemos que:

- Valorar nuestras concesiones desde el punto de vista de la otra parte.
- Dirigir el paquete a los intereses e inhibiciones de la otra parte.
- Pensar creativamente en todas las posibles variables. Los temas presentan diferentes dimensiones como: ¿quién obtiene algo?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿cuánto?

El montaje del paquete implica la búsqueda activa de alternativas que no siempre son evidentes. Si el

negociador mantiene enlazados el máximo de temas posible, tendrá mayor margen en las fases de montaje del paquete y de intercambio. Si hay que efectuar concesiones menores, éstas deben seguir la regla del intercambio. No deben ser regalos ni compensaciones.

Antes de hacer una concesión, el negociador tiene que preguntarse: ¿Qué valor tiene la concesión para la otra parte? ¿Cuánto nos cuesta? ¿Qué queremos a cambio?

El negociador que está montando el paquete, retendrá las concesiones (menores para él) y las presentará como muy importantes, nunca como algo sin coste ninguno.

La finalidad de mantener los temas enlazados es que, si se hacen concesiones, estén bajo la condición de que se acepte todo el paquete. De lo contrario, se reelaborará el paquete de otra forma. Si no es así, se podría caer en la técnica del salami, con la que la otra parte pretenderá aislar los temas para sacar el máximo provecho de cada uno de ellos.

El intercambio

Se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Es la parte más intensa del proceso.

Es importante que toda concesión sea condicional: no debe darse nada gratis. Por todo lo que se conceda se debe recibir algo a cambio: «*si usted acepta X, nosotros aceptaremos Y*». "Si" es un escudo protector para nuestras ofertas de concesiones, es un hilo del que podemos tirar si la otra parte no acepta nuestras condiciones. Es nuestro precio. Tanto la condición como la oferta son concretas: decimos a la otra parte lo que tiene que hacer para conseguir que nosotros hagamos algo a su favor.

Debemos haber conservado cierta flexibilidad en nuestra postura y seguir manteniendo enlazados todos los temas pendientes; intercambiaremos un movimiento por otro sobre una nueva condición. Además, iremos endureciendo nuestras concesiones a lo largo de la negociación para que nuestra postura resulte más creíble y la otra parte se dé cuenta que realizamos un gran esfuerzo en cada ofrecimiento, que cada tema es importante para nosotros. No hay que dejar ver que efectuamos concesiones que no nos importa hacer; cada vez hay que ponérselo más difícil para que acabe desistiendo de seguir pidiendo.

No debemos aceptar nunca un acuerdo sobre una variable sin la otra.

Cuanto mayor sea el número de temas con que podamos negociar en esta fase, más fuerte será nuestra posición.

El cierre

Cuanto más se alarga la negociación, de más tiempo disponemos para obtener concesiones de la otra parte, pero también tiene más tiempo éste para actuar de la misma forma.

Es difícil saber cuándo cerrar (es más fácil saber cómo que cuándo) y muy fácil equivocarse el momento.

La credibilidad de nuestro cierre determina la reacción de la otra parte.

Un intento de cierre prematuro es costoso, porque si hemos intentado ya una vez el cierre «definitivo» y hemos vuelto atrás, también lo podemos hacer otra vez y el otro intentará «sacar más».

Debemos presentar el cierre de tal forma que la no-aceptación del mismo, en términos más o menos similares

a los ofrecidos, debe llevarnos a preferir un no acuerdo. Si no estamos decididos a aceptar un no acuerdo, es porque tenemos todavía un amplio margen de negociación y estamos dispuestos a hacer más concesiones. Tendremos que pagar una penalización por nuestra prueba y hacer nuevas concesiones.

Existen diferentes **maneras de cerrar**. Algunas de ellas son:

- Cierre por concesión: terminar haciendo una concesión.
- Cierre como resumen: se resumen todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, concesiones propias y ventajas concedidas.
- Cierre con ultimátum: se amenaza al opositor. Es muy peligroso. Sobre todo, debe existir una base real.
- Cierre disyuntivo: se presentan dos alternativas que la otra parte puede elegir como le convenga.

El acuerdo

Es un momento muy peligroso. El alivio que supone, provoca euforia y hace bajar la guardia.

Existe el peligro de descuidar detalles menores (pero no por ello menos importantes) que provocarán problemas posteriores a la hora de ejecutar el acuerdo. Este hecho provoca una tensión emocional que tarda mucho en desaparecer, y no olvidemos que la negociación sólo termina cuando se han llevado a cabo los acuerdos.

Hay que cerciorarse de que las dos partes tienen perfectamente claros los puntos sobre los que están de acuerdo. Suele ser más fácil decirlo que llevarlo a cabo

Lo mejor es redactar y aprobar un resumen que puede incluir la aclaración del significado de determinadas palabras. Incluso en negociaciones muy formales, cada parte dispone de un borrador de trabajo.

De todas formas, hay que procurar siempre resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado. Si no se da acuerdo, se sigue trabajando en este sentido.

Tácticas de negociación

Como vimos al hablar de estrategia, cuando negociamos es muy importante haber fijado nuestra posición más favorable, nuestro punto de ruptura, nuestro objetivo real y, también, averiguar cuáles pueden ser los de la otra parte.

Al establecer nuestros objetivos reales y nuestra posición más favorable, que será nuestro punto de arranque, lo primero que daremos a conocer a la otra parte, conviene ser ambiciosos.

Cuanto más alto se fije el punto de mira, mayores serán los logros que se alcancen.

Un punto de arranque alto, además de permitirnos más margen de maniobra, nos asegura que el punto de ruptura de la otra parte no queda por encima, lo que sería muy beneficioso para la otra parte pero perjudicial para nosotros.

Una vez que nos sentamos a la mesa de negociación no hay que olvidar que:

- Una actitud tajante es más difícil de justificar que una posición moderada.
- Hay que dejar a la otra parte alguna alternativa: si no tiene nada que perder nos lo pondrá difícil.

- Si hay que negociar sobre una primera propuesta escrita, escribidla vosotros. De lo contrario se podría aceptar inconscientemente algún punto de esa primera propuesta que ni siquiera se había planteado.
- Si se ofrece una concesión que sea a cambio de algo.
- Las concesiones se ofrecerán cada vez con mayor dificultad. Resultaremos más creíbles.
- Elaborar un plan de concesiones no significa tener que realizar concesiones.
- Escuchad mucho y hablad poco, obtendréis más información y más margen de maniobra.

El factor personal: tipos de negociador

Este apartado pretende proporcionar algunas claves para actuar de la manera más eficaz ante cada tipo de interlocutor. Por supuesto, los tipos son una generalización y, normalmente, las características de uno y otro se mezclan, pero pueden resultar de ayuda.

- **La persona de acción:** es pragmática, directa, impaciente, decidida, rápida, enérgica, agresiva. Sus intereses se centran en la eficacia, la responsabilidad, los logros, el progreso, los cambios, los desafíos, los objetivos... Para convencerla hay que presentar de entrada los resultados, las conclusiones. Es más adecuado proponerle la mejor solución que un abanico de posibilidades. Hay que ser breve, insistir en el aspecto práctico de las ideas presentadas, recurrir a medios visuales, es decir, procurar sintetizar.
- **La persona de método:** es sistemática, lógica, concreta, poco emotiva, prudente, paciente. Sus intereses se centran en la organización, el análisis, los procedimientos, los controles, los ensayos, las pruebas, los detalles... Para convencerle, hay que exponer los hechos, organizar lógicamente la presentación, ofrecer elecciones por categorías, proponer alternativas, cuantificar las opciones, tomarse el tiempo necesario, darle tiempo para tomar su decisión.
- **La persona comunicativa:** es espontánea, comprensiva, expresiva, subjetiva, emotiva, perspicaz, sensible. Sus intereses se centran en la cooperación, la expansión, el espíritu de equipo, las motivaciones, las comunicaciones, los sentimientos, los valores... Para convencerla hay que hablar "de esto y de lo de más allá" (no entrar directamente en la cuestión), subrayar la relación entre las ideas y sus autores, mostrar los resultados esperados bajo el punto de vista social, citar a título de referencia a personalidades notorias, exponer nuestro punto de vista con ardor, volver a situar los hechos bajo el enfoque de los valores admitidos, solicitar su participación en la exposición destinada a convencer.
- **La persona de ideas:** es imaginativa, carismática, difícil de comprender, egocéntrica, no realista, creadora, provocadora. Sus intereses se centran en la innovación, la creatividad, la interdependencia, los conceptos, los problemas, las perspectivas, las soluciones de repuesto... Para convencerla hay que presentar las líneas maestras de entrada, relacionar las ideas con un concepto más amplio, insistir sobre la idea orientada hacia el futuro, soportar las digresiones sin impacientarse, no pedir una clarificación, dejarse despojar de la propia idea.

Todas estas ideas nos pueden ayudar a la hora de definir nuestra estrategia de negociación.

Actitud ante nuestro interlocutor

Debemos adoptar una actitud positiva hacia el interlocutor. No existe peor forma de negociar que convertir el proceso en una discusión personal.

Lo mejor que podemos hacer es:

- No interrumpirle, siempre es mejor escuchar más y hablar menos (obtendremos más información de la otra parte).
- Debemos evitar atacar, acusar o amenazar: cuando una persona está muy apegada a algo, enfadada, desilusionada, ansiosa, insegura o harta de algo, es fácil que cargue contra su opositor con agresividad. El ciclo ataque-defensa es muy común en una discusión destructiva.
- No negarle su credibilidad, no ser arrogante, etc.

Se trata de evitar que la negociación derive hacia una confrontación sobre puntos de vista personales o subjetivos, o que se centre en la imposición de simbolismos sin sentido.

Los factores de influencia

La influencia en la negociación se refiere a las relaciones de poder que se establecen entre los negociadores.

Algunas cuestiones que hay que tener en cuenta cuando hablamos de poder son:

- El poder es relativo. Todo depende de lo atractivo o desastroso que resulte para cada una de las partes llegar o no llegar a un acuerdo.
- Hay posiciones que se apoyan en la lógica, la justicia o la fuerza. Sin embargo, no significa que estas posiciones gocen de más poder. El poder sólo es eficaz cuando se reconoce.
- El poder puede ser eficaz sin llegar a actuar, sólo hace falta que la otra parte crea que podéis hacerlo.
- El poder está limitado por las circunstancias, las leyes, la moral de los negocios, la competencia...
- El poder cambia con el tiempo.

El poder puede tener diferentes orígenes:

- El **poder de retribución**: una de las partes obedece a la otra por el deseo de conseguir el premio que recibirá si obedece.
- El **poder de sanción**: una de las partes obedece a la otra por temor al castigo que pueda recibir de ésta si no lo hace.
- El **poder legítimo**: el poder que se otorga por una organización o sistema social. Su obediencia se controla a través de la propia organización o sistema.
- El **poder de implicación**: se refiere al poder que nace del negociador motivado.
- El **poder que proporciona el saber, la información**.
- El **poder del experto**: se obtiene cuando el que obedece lo hace por suponer que la persona que marca las pautas tiene mayores conocimientos y experiencia.
- El **poder carismático**: nace cuando el que obedece se siente identificado con aquel que le indica lo que debe hacer. Es un poder emocional.
- El **poder que proporciona la competencia de mercado** (en el caso del comprador).
- El **poder de soportar la incertidumbre**: la naturaleza humana tiende a preferir la seguridad. El que acepta asumir este riesgo aumenta su poder sobre el otro.
- El **poder de esperar**: es recomendable no comunicar a la otra parte nuestra fecha tope para concluir la negociación, ya que el otro sólo tendría que esperar.
- El **poder de negociar**: se refiere a la capacidad del negociador para implicar a jerarquías más altas.

En última instancia, el poder en una negociación está del lado de aquel que menos pierde en caso de no llegar a un acuerdo.

ANEXO

Concepto Definición

Efecto subasta	Desviación que se produce en la atención del negociador cuando, en el fragor del proceso, únicamente ve la diferencia que le separa de la consecución del acuerdo sin ser consciente del valor total de las concesiones que realiza.
Inhibición	Circunstancia que impide aceptar algo, en este caso un acuerdo.
Interdependencia	Relaciones de poder que viven los negociadores durante la negociación.
Interlocutores agua	Interlocutores dispuestos a negociar, es decir, interlocutores que pretenden cambiar una cosa por otra.
Interlocutores piedra	Interlocutores que se caracterizan por querer algo por nada, es decir, por su negativa a negociar.
Negociación colaborativa	Proceso de negociación que se basa en los intereses de ambas partes para intentar llegar a acuerdos que satisfagan a todos los participantes. En este tipo de negociaciones, que se establecen en términos de colaboración, se pueden llegar a aceptar pérdidas a cambio de conseguir un acuerdo.
Negociación competitiva	Proceso de negociación que se basa en las posiciones de cada parte. En estas negociaciones, las partes se consideran adversarias, ya que cada una de ellas insistirá en que triunfe su posición mediante argumentos y contra-argumentos, intentando sacar el mayor beneficio posible sin tener en cuenta al otro negociador.
Negociar	Proceso en el que dos o más partes, con un cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar a un acuerdo.
Objetivo real	Condiciones que esperamos conseguir con la negociación.
Poder	Capacidad de un negociador para influir en el comportamiento de la otra parte negociadora.
Posición más favorable	Condiciones hipotéticas que no esperamos conseguir en la negociación pero que son las más favorables para nuestros intereses sin resultar absurdas. Nos sirve de arranque en la negociación para dejarnos suficientes alternativas entre él y el punto de ruptura sin que nuestra credibilidad quede dañada.
Propuesta condicionada	Concesión que se ofrece a la otra parte a cambio de que ésta, a su vez, ofrezca otra.
Punto de ruptura	Condiciones mínimas para aceptar un acuerdo. Por debajo de él la negociación no tiene sentido porque salimos perdiendo.
Técnica de salami	Técnica que consiste en aislar los temas de la negociación para ir sacando el máximo beneficio de cada uno. Se va cortando el salami en rodajas y, en vez de llevárselo de golpe, lo que resultaría muy evidente y sería rechazado, se va tomando rodaja a rodaja.

- Se basa en las posiciones de cada parte.
- Las partes se consideran adversarias
- Intento de sacar el máximo beneficio posible sin tener en cuenta a la otra parte.
- Desconfianza y ocultación del límite mínimo.
-
- Se basa en los intereses de ambas partes para intentar llegar a un acuerdo.
- Se establecen en términos de colaboración.
- Se pueden llegar a aceptar pérdidas a cambio de conseguir un acuerdo.
- No se recurre al encubrimiento u ocultación.