

OBTENGA PODER DE NEGOCIACIÓN por Antonio Valls

A menudo nos encontramos en medio de nuestros diarios afanes, con "falta de poder de negociación". Después de algunos de nuestros encuentros con clientes, compañías de seguros, etc., quedamos con la inquietante sensación de que nos podía haber ido mejor con un mayor poder de negociación. O lo que es parecido: nuestro oponente tenía tanto "poder de negociación", que tuvimos que dejarnos las pestañas para medio salir airoso de la situación.

En realidad el poder de negociación, no es la única variable importante en una negociación. También lo es, la **INFORMACIÓN**. "Conocimiento es poder", se nos ha repetido hasta la saciedad. Pero recogemos poca información antes de sentarnos en la mesa de negociación con la otra parte, y la falta de información es fatal. No hay que esperar que los datos cruciales de un negocio tales como las prioridades y expectativas de nuestro oponente, nos las proporcione el mismo. Muy rara vez lo hará. Hay que hablar con otras personas vinculadas a él o a su organización.... y al mismo tiempo lograr que quienes son cercanos a nosotros o pertenecen a nuestra empresa,...se callen!!!

La investigación previa a la entrada en una negociación debe comprender toda la información fáctica necesaria para dar peso específico a nuestra postura en la negociación. Asimismo, hay que reunir datos sobre el aspecto psicológico del adversario: lo que le gusta, lo que le disgusta, su grado de flexibilidad o de estrechez de miras, etc. y compararlos con los propios puntos fuertes y débiles y utilizarlos con destreza.

El **TIEMPO** es otra variable importante. En occidente tenemos un sentido lineal y apresurado del tiempo, que nos trae de cabeza cuando nos tenemos que enfrentar a un negociador oriental con visión parcial y de largo plazo con respecto a un negocio. El sentido del momento oportuno para iniciar cada movimiento es vital para el buen fin de un negocio. Puesto que la mayor parte de concesiones suelen hacerse en torno al momento del cierre de la negociación, hay que ser paciente. No hay que revelar cual es "mi" mejor momento para cerrar el negocio, y tratar de averiguar cual es el del "otro". Las actuaciones precipitadas solo deben tener lugar cuando está completamente claro que jugarán a nuestro favor.

EL PODER DEL FACTOR "TIEMPO" EN UNA NEGOCIACIÓN

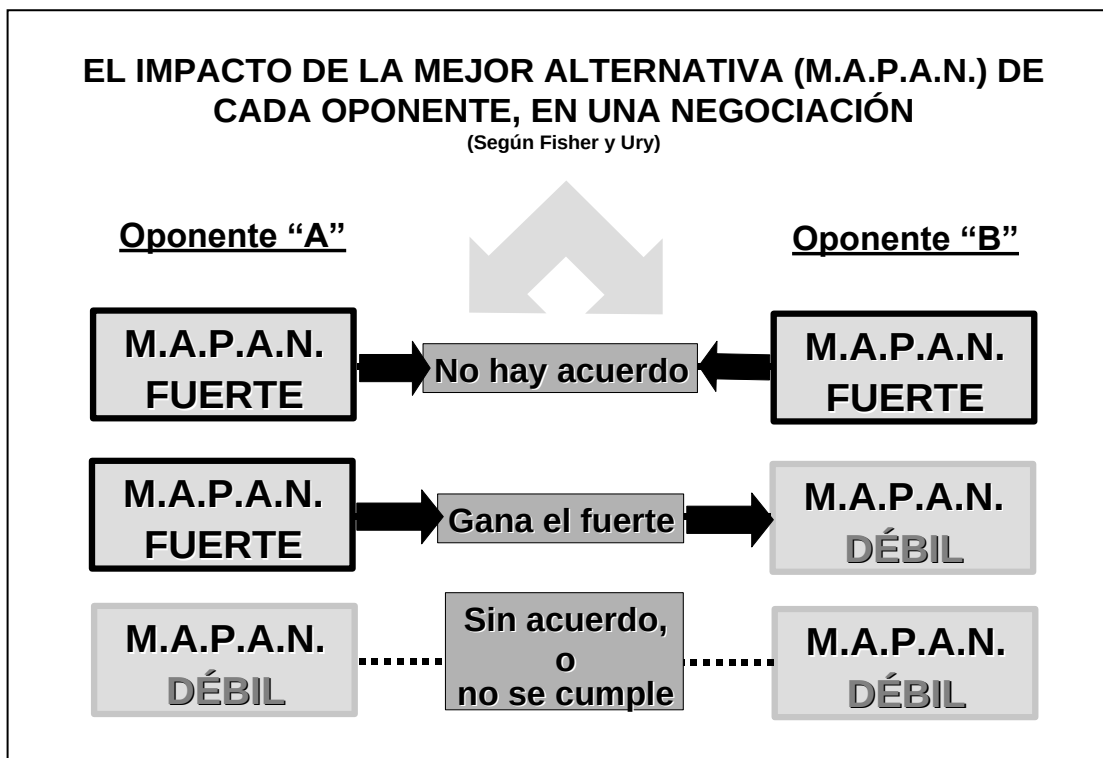
Todavía son muy pocos los españoles que han ido a negociar al Japón, pero casi todos vuelven exasperados. Toman un billete de avión de ida y vuelta para estar allí una semana, que usualmente no les sirve para nada. Al llegar, uno es tratado espléndidamente desde el mismo aeropuerto, en el que van a recogerse cinco japoneses en una *limousine*. Día tras otro esos cinco japoneses -u otros (para el caso da igual porque todos se parecen)- te muestran lo más interesante de su país. Pero hasta el último minuto nadie te da ocasión de hablar con profundidad de lo que en realidad te interesa. Te vas con las manos vacías.

Si le preguntamos a un japonés que viene aquí a negociar:
"¿hasta cuando se queda usted?" la contestación casi siempre es la misma: *"mi empresa envía billete avión para regreso cuando cerrar negocio"*.

Si manejamos bien las variables "INFORMACIÓN" y "TIEMPO", ya estamos incrementando nuestro **PODER** de negociación; pero hay pasos específicos que pueden darse, para aumentarlo todavía más. El "poder" es como el mango de la sartén, que unas veces parece que lo tiene un bando y a lo mejor luego pasa al otro. Pero este factor no es tangible, no es real. Se "percibe", pero a veces no está claro quien tiene mayor poder de negociación o cuál es su origen. Los buenos negociadores generan esa "percepción" a cada momento de acuerdo a sus intereses. Y esto puede hacerse de mil formas, tales como:

- crear competencia por nuestra propia oferta.
- usar el poder de la legitimidad de nuestra oferta.
- asumir riesgos.
- comprometiéndose.
- mostrando profesionalidad.
- conociendo las verdaderas necesidades de nuestro oponente.
- haciendo que la otra persona invierta tiempo, dinero y energía en la situación.
- creando percepciones de posibles recompensas o castigos según el caso.
- haciendo que la otra parte se identifique con nuestra posición.
- usando el poder del "precedente" ("esto ya se hizo así antes").
- siendo persistente.
- con la actitud adecuada.
- utilizando nuestra capacidad persuasiva.

Pero, ¿y si tengo poquísimo poder de negociación? Mi oponente me aventaja en todo. Tiene más información que yo. El es una gran multinacional, y yo una pequeña empresa local. Yo tengo prisa, y el no. ¿Qué puedo hacer?



Parece que para empezar, pueden hacerse dos cosas para tratar con alguien de nivel económico muy superior al nuestro: ser rematadamente bueno en nuestras actuaciones profesionales, y asumir que uno lo tiene todo por ganar y nada que perder. Ser muy bueno profesionalmente ayuda a disponer a la otra parte a tratar el negocio sobre una base más razonable. Pero por desgracia, asumir que no se tiene nada que perder solamente funciona si uno está arruinado o al borde del desahucio... a menos que se tengan alternativas de repuesto.

El poder de disponer de alternativas es extraordinario; y sin embargo trabajamos poco en generarlas. Y si nos paramos a pensar, casi siempre es posible hacerlo. Fisher y Ury (1991) han estudiado el impacto de disponer de alternativas en una negociación. Y aconsejan disponer siempre que se pueda, de una Mejor Alternativa a un Posible Acuerdo Negociado (o MAPAN). Un MAPAN es lo que uno piensa hacer si no llega a un determinado acuerdo. Y la

clave está en disponer de un MAPAN más fuerte que el de nuestro oponente en la búsqueda de un trato.

La teoría de Fisher y Ury sostiene que el resultado de una negociación depende de las características de los MAPAN's de cada parte. Ahondando un poco más y de forma muy simplificada ocurrirá según se especifica en la ilustración anexa.

Construirse alternativas supone anticiparse a los acontecimientos con imaginación, y pensar que con persistencia siempre es posible disponer en el momento oportuno de "otro" empleado con el que negociar, "otro" cliente al que venderle, u "otro" socio con el que tratar. Pero hay que ser sensible a las alternativas que es factible crearse para cada situación, sin confundir hechos con suposiciones. La conclusión, no obstante, es clara: avanza más el profesional que dispone de mejores alternativas reales a las situaciones de negocio que afronta diariamente. **Disponer de alternativas es quizás la manera más decisiva de aumentar nuestro poder de negociación**, en cualquier circunstancia.