

Alejandro Hernández

El pequeño libro de la negociación



EL PEQUEÑO LIBRO DE LA NEGOCIACIÓN

Alejandro Hernández



© 2017 Alejandro Hernández

© Centro Libros PAF, S.L.U., 2017

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-16253-82-1

Depósito legal: B. 5.850-2017

Primera edición: abril de 2017

Preimpresión: victor igual sl

Impreso por Egedsa

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

¿Por qué este libro? 15

Preparación

1. ¿Cómo me puedo preparar para una negociación? 21
2. ¿Qué son las variables? 23
3. ¿Cómo puedo obtener variables si me dan un precio fijo? 27
4. ¿Cómo puedo saber si negocio bien? 33
5. ¿Por qué los clientes me piden descuentos? 37
6. ¿Qué diferencia hay entre vender y negociar? 39
7. ¿Es eficaz hacer una «pequeña concesión al principio para ganarme al otro»? 41
8. Entonces ¿funciona hacer un descuento? 45
9. ¿Cómo doy el precio? 49
10. ¿Es lo mismo regatear y negociar? 55
11. ¿Es acertada la recomendación de «hay que dar el precio al final»? 61
12. ¿Es lo mismo si soy vendedor o comprador cuando negocio? 65
13. ¿Por qué tengo que negociar, no es mejor evitarlo y decir las cosas? 67

- | | |
|--|-----|
| 14. ¿Hasta qué punto puedo manipular al otro para negociar? | 71 |
| 15. ¿Quién tiene más poder, el comprador o el vendedor? | 77 |
| 16. ¿Cómo tiene que ser la estrategia? | 81 |
| 17. ¿Cómo gano poder? | 85 |
| 18. ¿Cómo tratar a un negociador agresivo? | 91 |
| 19. ¿Por qué se rompen las negociaciones? | 97 |
| 20. ¿De verdad, crees que puedo negociar mi salario, o es solamente un cuento? | 101 |
| 21. ¿Cuánto pido para no pasarme? | 111 |
| 22. ¿Cómo puedo indicarle al otro que puedo ser flexible sin ceder? | 113 |
| 23. ¿Cómo puedo convencer al otro en una negociación? | 121 |
| 24. ¿Cuáles son los 10 argumentos de oro para negociar? | 125 |
| 25. ¿Qué es lo peor que le puedes hacer a un negociador experimentado? | 127 |
| 26. ¿Para qué marearme en negocios, si el precio es el justo? | 131 |
| 27. ¿Por qué recomiendan tantos autores que «nunca hagas la primera oferta»? | 133 |
| 28. ¿Qué es eso de «nunca aceptes la primera oferta»? | 139 |
| 29. ¿Qué papel juega mi personalidad a la hora de negociar? | 143 |

Exposición

| | |
|---|-----|
| 30. ¿Cómo tiene que ser la conversación para que facilite la negociación? | 147 |
| 31. ¿Qué comportamientos son destructivos? | 151 |
| 32. ¿Qué comportamientos son constructivos? | 159 |
| 33. ¿Por qué es tan importante preguntar y luego escuchar cuando negocias? | 165 |
| 34. ¿Es acertada la pregunta «qué gano yo a cambio»? | 169 |
| 35. ¿Quién habla primero? | 171 |
| 36. ¿Qué hago cuando veo que necesito consultar un documento o a un compañero durante la negociación? | 173 |
| 37. ¿Y si me piden un descuento? | 177 |
| 38. ¿Cómo hacer cuando no voy solo a negociar, cuando vamos varios compañeros? | 181 |
| 39. ¿Cómo evitar malentendidos? | 185 |
| 40. ¿Cómo puedo saber lo que quiere la otra parte? | 189 |

Propuestas

| | |
|--|-----|
| 41. ¿Qué es una propuesta? | 195 |
| 42. ¿Cómo construyo una propuesta? | 199 |
| 43. ¿Es correcto aceptar «dividir por la mitad»? | 205 |
| 44. ¿Quién debe plantear la primera propuesta? | 209 |
| 45. ¿Es apropiado contestarle al otro con un «no» rotundo? | 215 |
| 46. ¿Qué contesto cuando me preguntan «lo tomas o lo dejas»? | 221 |

47. ¿Es acertado decirle al otro «eso no es negociable»? 225
48. ¿Me aconsejas poner cara de póker cuando negocio? 227
49. ¿Le debo pedir al otro lo que deseo? 229
50. ¿Cómo planteo al otro mi propuesta? 231
51. ¿Qué hago si he arrancado demasiado bajo? 235
52. ¿Qué hago si el otro me presenta una lista con muchas peticiones? 239
53. ¿Cómo contesto a la propuesta del otro? 245
54. ¿Cómo reacciono si no aceptan mi propuesta? 251
55. ¿Es bueno quejarse para que te den una mejor solución? 255
56. ¿Qué hago si me dice que tiene «una oferta mejor»? 257

Intercambio

57. ¿Cómo se hace el intercambio? 263
58. ¿Cómo se hacen las concesiones? 265
59. ¿Negociar es ganar-ganar? 271
60. ¿Existe algún comportamiento de negociación que funcione siempre? 273

Acuerdo

61. ¿Cómo se cierra una negociación? 281
62. ¿Cuándo se cierra una negociación? 285
63. ¿Cómo puedo saber que el otro ha llegado a su límite? 289

| | |
|---|-----|
| 64. ¿Cuál es el siguiente paso, una vez cerrado el acuerdo? | 293 |
| 65. ¿Qué ventajas tiene preguntarle al otro «es tu última oferta»? | 297 |
| 66. ¿Es acertado contestar «vale, acepto»? | 299 |
| 67. ¿Cómo se desbloquea una negociación? | 301 |
| 68. ¿Es acertado levantarse de la mesa? | 305 |
| 69. ¿Por qué no se enseña a negociar en las escuelas o en la universidad? | 307 |
| Resultados del test de negociación | 311 |
| Bibliografía | 315 |
| Sobre el autor | 317 |

1

¿Cómo me puedo preparar para una negociación?

Debes escribir en una hoja en blanco el *asunto* que quieres negociar. Por ejemplo, puede ser un piso de alquiler, la compraventa de un automóvil o un viaje. Si escribes en el asunto «viaje» podrás usar esta misma hoja para todos los viajes que negocies. Así, no tendrás que preparar una nueva hoja para cada nuevo viaje porque usarás la misma y la irás ajustando en cada caso.

Luego anotas tu *intención*, lo que quieres conseguir. Tu intención no es un sueño, debe ser real, que la puedas apoyar con datos o con documentos. Por ejemplo, si el toldo de tu casa se ha rajado por el viento no le pidas al perito de la compañía de seguros que te lo cambie por un modelo superior porque se bloqueará la negociación. Es más interesante que le digas que repararlo cuesta, por ejemplo, 200 euros (intención real) y le presentas dos presupuestos distintos que apoyen tu intención. Demasiada gente piensa que negociar es pedir mucho para ver si cuela.

Después anotas tu *límite*, hasta donde te interesa negociar. Si durante la negociación llegas a tu límite dejas de negociar y pides un aplazamiento para revisar tu estrategia.

Después debes desarrollar tu *lista de peticiones*. Son

tus deseos, lo que te gustaría conseguir en la negociación. Son deseos porque no son peticiones esenciales. Si fuera algo que debes conseguir a toda costa lo anotarías en la parte de intenciones. La lista contiene peticiones que sería bueno conseguir y que te sirven para el intercambio.

Lo último son las *concesiones*. Es una lista con todo aquello que crees que valora la otra parte, aquello que tiene mucho valor para el otro y poco coste para ti. Para descubrirlo tendrás que estar muy atento a las palabras del otro para identificar cuánto valora esas concesiones que puedes darle. Muchas veces haces concesiones porque son valiosas para ti, sin comprender que se concede según sean de valiosas para la otra parte.

En el libro *Negociación para Dummies* tienes varios capítulos que explican al detalle y con toda profundidad cómo preparar tu negociación. La herramienta se llama *Planner 5®*, y aunque no es mágica porque no va a eliminar las sorpresas te ayudará a estar más preparado frente a lo inesperado. El *Planner 5* es una guía para tu preparación y para la planificación de lo que puedes hacer porque te permitirá anticiparte a las peticiones probables del otro y a enfocarte en las distintas posibilidades de intercambio. Cuanto más piensas en intercambio, más te enfocarás en soluciones y aumentarás tu eficacia como negociador.

2

¿Qué son las variables?

Todo lo que le puedes pedir al otro y todo lo que le puedes conceder durante el diálogo negociador. Es aquello relacionado con el acuerdo que añade más valor. Por ejemplo, en un piso de alquiler el precio es una de las variables del acuerdo y no es la única. La negociación no se termina hasta que se dialogue sobre el resto de las variables. Pocos alquileres se cierran sólo por el precio porque entran en juego más variables que se pueden añadir durante la negociación como los gastos de comunidad, la fianza, la fecha de entrada, un aval o el mantenimiento de los electrodomésticos, entre docenas más. Son deseos que quieres conseguir y que no tienes que alcanzar necesariamente. Si fueran esenciales deberían estar fuera de la lista de variables porque podrían romper la negociación.

Es muy común que se vea el precio como lo más importante y como consecuencia toda la conversación se centrará principalmente en discutir el precio. De hecho, cuando una de las partes quiere comprar un automóvil de segunda mano la primera pregunta que formula es: «¿Por cuánto lo vendes?», y después viene la preguntita de marras: «¿Es negociable?». Ni siquiera han hablado de si ha pasado la revisión técnica, de la garantía, del mantenimiento, de la forma de pago o de la fecha de entrega porque lo único que les preocupa en ese momento es el precio, y el resto de los asuntos parece que no tengan nada que ver con el acuerdo.

Si cierran el acuerdo solamente sobre el precio, luego vendrán los problemas porque hay muchos más asuntos que han quedado en el aire y no se han cerrado.

Antes de iniciar cualquier negociación contesta por escrito a esta pregunta: ¿cuáles son las variables de tu negocio? Es decir, además del precio ¿qué más necesitas de la otra parte? En el supuesto de un piso de alquiler necesitarás saber ¿quién costeará la reparación de un electrodoméstico?, ¿está la casa asegurada?, ¿cuándo devolverás la fianza?, ¿te hace falta un mes de carencia?, ¿te vendría bien disponer de un segundo mando a distancia para el garaje?, ¿te han entregado la casa limpia?, ¿con cuánta antelación tienes que avisar para terminar el contrato?

Tu lista de variables debería ser muy larga. No importa si luego no utilizas todas las de la lista porque el hecho de que las tengas anotadas te hará ganar confianza y ganarás flexibilidad porque aumentarás tu posibilidad de elección para responder a cualquier petición de la otra parte durante la negociación. Al tener tu lista pensada de antemano no tendrás que inventártelas en ese momento porque bajo la presión de la negociación no se te ocurrirá ninguna, y tendrás libertad para escuchar al otro.

Que se trate de una lista creativa. Anota lo que te venga a la cabeza aunque inicialmente no tenga mucho sentido. Que tengas muchas variables anotadas no quiere decir que las pidas todas, el simple hecho de tenerlas por escrito te ofrecerá más flexibilidad. Por eso es una lista de deseos, porque es lo que desearías conseguir. Con tu lista de variables por escrito, ya sean peticiones o concesiones, te presentarás en la negociación con más seguridad y menos ansiedad porque tendrás posibilidad de elección durante el calor del diálogo. Cuantas más variables tenga tu lista, más protegerás tu propuesta.

Al tenerla preparada por escrito no volverás a repensar toda una nueva lista cada vez que negocies un acuerdo similar. Sólo tendrás que afinarla y ajustarla a cada caso particular. Usa toda tu imaginación, ponte en modo búsqueda de variables. Empieza por peticiones que le cuesten poco a la otra parte y que tengan mucho valor para ti. Por ejemplo, yo valoro mucho que mis clientes me faciliten el contacto de otro potencial cliente.

La asociación internacional de golf permite llevar catorce palos como máximo en la bolsa. ¿Cuántos palos de golf crees que lleva Tiger Woods, el mejor jugador de todos los tiempos en cada torneo? Catorce, ni uno menos. Si el mejor jugador de todos los tiempos lleva catorce palos, ¿con cuántas variables vas a ir a negociar? O tienes catorce variables preparadas por escrito o no estás preparado para negociar.

Además de ayudarte a obtener lo que quieres, la lista te ayudará también a mejorar el acuerdo y a equilibrar las dos posiciones. Algunos directivos no la preparan porque confían en su improvisación. Bastante difícil es pensar nuestra propia lista de deseos en nuestra mesa de la oficina como para tener que hacerlo delante del otro y sobre la marcha de la negociación.

Mientras que lees este libro te voy a pedir que vayas pensando en las variables de tu línea de negocio. Seguramente ahora mismo sólo se te ocurre una, el precio. Y no es suficiente, como tampoco es posible que Tiger Woods pueda ganar con un solo palo. Te faltan trece más para tener tu bolsa completa. Si sigues leyendo descubrirás en qué consisten las variables y cómo puedes ir creando tu lista por escrito para tenerla preparada para siempre.

3

¿Cómo puedo obtener variables si me dan un precio fijo?

Pides un desglose. Así podrás ampliar el diálogo para pasar desde un solo asunto a más de uno. Abrirás la negociación hacia más variables.

Por ejemplo, si estás comprando una cocina y quieres obtener un mejor acuerdo, en lugar de solamente regatear el precio le pides al vendedor que te desglose la cocina. Pasaréis del asunto precio a más asuntos como la forma de pago, el día del montaje, el número de personas que irán al montaje, el coste de la mano de obra o la instalación eléctrica. Y eso no es todo, es posible que le pidas que te coloque unos tiradores mejores, o que la encimera sea más gruesa, o unas bisagras de calidad superior, o que la salida de humos sea de mayor diámetro. Así conseguirás añadir más valor y ampliar la discusión a otras variables, aparte del precio.

Si, por ejemplo, se trata de contratar un servicio le puedes pedir que te explique el coste por hora; si es el mantenimiento de tu jardín, que te separe los conceptos de mano de obra y de material.

Aquí te dejo otro ejemplo. Necesitas hacer una reforma en el cuarto de baño de tu casa y el contratista te da un presupuesto de 2.500 euros. Antes de cerrar el acuerdo sobre el precio le pides un desglose. Con estas pregun-

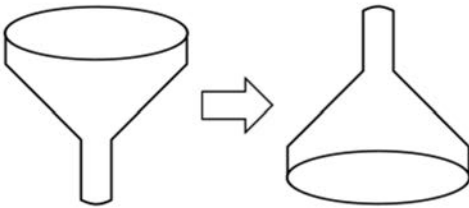
tas obtendrás variables: ¿cuántos obreros vendrán a realizar la reforma?, ¿cuál es el precio de la mano de obra por hora?, ¿cuál es el coste del material?, ¿qué cantidad de material hace falta?, ¿qué calidad de material?, ¿cuándo van a terminar?, ¿quién limpiará todo después de la obra?, ¿quién se hace cargo del contenedor para los escombros? Y sigues en esa línea. Si te dice que irán dos personas, preguntas ¿cuántas horas de trabajo cada uno? Incluso puedes cuestionar la necesidad de dos personas para ese trabajo, o por lo menos debatir que venga un aprendiz que cobra menos que un oficial, o puedes cuestionar que se necesiten dos días completos para hacer el trabajo. También puedes preguntar a otros proveedores si el material es el adecuado y la cantidad. En definitiva, si consigues que el contratista te quite allí, te descuente allá y te ponga algo más, si consigues que te reduzca la cantidad de horas o el precio del material, obtendrás más ventajas que discutiendo solamente el precio.

El hecho de que tengas una lista larga con variables te ayudará a negociar con menos ansiedad porque tendrás posibilidades de elección para el intercambio. No implica que le pidas todas al otro, implica que las usarás cuando él te pida algo a ti para equilibrar el acuerdo.

Si eres el comprador pide siempre un desglose para abrir la negociación hacia nuevas variables; si eres el vendedor nunca des un desglose. Si te ves obligado a darlo, por lo menos evita hacerlo muy detallado para que no te cuestionen cada uno de los conceptos.

Si eres vendedor nunca dejes el precio para el final, lo negocias dentro de un paquete para protegerlo con el resto de las variables. Si eres comprador tratas el precio de forma aislada y fuera del paquete.

En la ilustración, el primer embudo hace referencia a la negociación de un solo asunto, el precio. En el ejemplo de la cocina, si el presupuesto es de 10.000 euros puedes discutir el precio, y también darle la vuelta al embudo para obtener más variables: fecha de entrega, encimera, iluminación, forma de pago, precio de la cocina, garantía, mantenimiento, tiradores, campana de humos, electrodomésticos, montaje. Cuando le das la vuelta al embudo obtienes más variables que te ayudarán a preparar tu paquete de propuestas.



Te pongo un ejemplo simple que aprendí de un banco que me compró 500 libros para sus empleados. Mi libro *Negociar es fácil, si sabe cómo* tiene un precio de venta al público de 12 euros. ¿Hay alguna variable? A simple vista ninguna. Es un precio fijo. Lo tomas o lo dejas. Eso me parecía a mí hasta que el directivo del banco le dio la vuelta al embudo y me dijo: «Alejandro te vamos a comprar 500 libros para nuestros participantes a los talleres de negociación que estás impartiendo en el banco. Para aceptar tu precio de 12 euros, necesitamos que primero compres tú los 500 libros y que los entregues conforme vayas impartiendo los cursos a los diversos grupos, te encargas de llevarlos y después nos los facturas de esta manera...».

Fíjate con detalle porque ha puesto sobre la mesa más variables además del precio: el transporte y toda la logística que lleva eso. De hecho, un hotel en Sevilla me perdió 10 libros y tuve que correr yo con el coste. Los transporté en mi maleta, con las limitaciones de las compañías aéreas, o facturarlos con el coste que también conlleva. Me tuve que preocupar que nadie se quedara sin libro, y anotar los que faltaban para luego enviarlos. La forma de pago, la manera de hacer la factura para colocarlo en el concepto que ellos querían y enviarles la factura después de cada grupo. Mi cliente aceptó el precio de 12 euros para desentenderse de toda la logística de enviar los libros a las 35 ciudades distintas donde se impartían los cursos.

Haz tú lo mismo, además del precio, ¿cuántas variables existen en tu línea de negocio? Si no tienes ninguna usa **el tiempo como variable de emergencia**. Las personas hacemos más concesiones cuando vemos que llegamos al tiempo límite. Como la falta de tiempo te debilita, nunca desveles que tienes un tiempo límite porque el otro podría alargar la negociación, a sabiendas, hasta el último minuto para conseguir más concesiones de tu parte. En general el 80 por ciento de las concesiones ocurren en el 20 por ciento del tiempo final.

La presión del tiempo nos hace ser más flexibles. Cuanto más tiempo permanezcas en una negociación más estarás manifestando tu interés por llegar a un acuerdo, y más fácilmente harás concesiones. Utiliza el tiempo como una variable más para negociar. Los negociadores experimentados saben que las concesiones se consiguen en la parte final de la negociación, cuando llegan al tiempo límite del otro. En este caso la mejor opción es que no ocurra nada porque el *statu quo* nos beneficia. Estaremos intere-

sados en que se prolongue la fase de Exposición eternamente como hacen los futbolistas, que pierden tiempo cuando van ganando el partido.

Imagina que tienes que volar a otra ciudad para acudir a una negociación. La conversación se alarga y te ves obligado a retrasar tu vuelo. Por la tarde consigues mínimos avances, tienes que volver a retrasar el vuelo y decirle a tu pareja que no irás a dormir a casa. Vuelves a la negociación con el objetivo de acabar de una vez y, ¡atención!, porque antes de llegar a las diez de la noche habrás empezado a hacer concesiones que nunca hubieras imaginado. Tu vocecita interior te estará gritando: «¿Cómo vas a salir de esta reunión tan larga sin un acuerdo después de todo el esfuerzo y tiempo que has dedicado hoy?». Ojo con las concesiones de última hora.

Las negociaciones requieren como mínimo dos variables para intercambiar algo que sea de menor importancia para ti por algo prioritario. Si te falta alguna de estas dos variables recurre a la de emergencia. Así, por ejemplo, si no consigues un descuento en el precio del coche de alquiler siempre podrás pedir que te dejen devolverlo una hora más tarde. O si consigues que el comprador te entregue una planificación de los próximos pedidos para este año, aceptarías una rebaja en el precio. O si tu inquilino te pide un descuento en la mensualidad del local comercial, le pides que la carencia sea de un mes en lugar de tres meses. O si tu inquilino te da cualquier excusa para que le rebajes la renta, le concretas siempre el tiempo que durará esa rebaja, y dejas claro que a partir de un mes concreto volverá al precio normal.