



Negociación efectiva

Cómo tener éxito sin rendirse ni pelearse

A diario, un empresario pyme debe negociar con clientes, proveedores, empleados, socios y aún competidores. Estrategias y recomendaciones para salir beneficiado, con buenas cartas o sin ellas, de distintas situaciones del mundo de los negocios.

Por Virginia Mejía

▲ Motivos para que un empresario pyme se desvele de noche, no faltan. Contratar a un nuevo empleado, dar de baja a un proveedor, lidiar con el competidor, buscar un socio o pagar el alquiler, es decir, cada día se enfrenta a innumerables situaciones y personas con las cuales negociar. Para ello podrá dejarse guiar por los instintos y "tocar de oído" o aplicar una serie de efectivas estrategias de negociación que le permitan llegar a beneficiosos y productivos acuerdos para su empresa.

Si bien se han escrito cientos de tratados y manuales sobre tácticas de negociación, también es cierto que quienes logran aplicar al menos algunos de estos principios, en general, salen airoso y logran sus objetivos. De igual manera que sucede en otros aspectos cotidianos de la vida, el mayor escollo son los prejuicios con los que nos enfrentamos a la hora de sentarnos en una mesa para acordar.

Pasa a pág. 11





viene de tapa

"Lo que le suele pasar a un empresario pyme es que casi siempre tiene la presunción de que la otra parte no necesita el pacto tanto como él. Esto hay que sacárselo de la cabeza. Presuponemos que el otro tiene mejores cartas y está sentado con nosotros por pena o porque no tiene más remedio", advierte Patricio Perker, un especialista español en negociación efectiva, quien disertó ante cientos de empresarios en las Jornadas Pymes organizadas por el Centro de Capacitación y Empresa. La situación es muy clara cuando se negocia con

en contacto. "El secreto es dar a entender al otro que uno puede estar interesado pero no necesitado de llegar a un acuerdo".

En cuanto a las estrategias que deben ser usadas en cada caso para Alejandro Zamprile, director de Centro de Negociación del IAE es necesario tener en cuenta que hay dos tipos básicos de negociación: las competitivas, en las cuales la preocupación de las partes es el interés propio y las cooperativas o *win-win* en las que si bien la principal preocupación de ambas partes sigue siendo su propio interés, incluye el impacto de la negociación sobre los intereses de una parte y sobre las necesidades de la otra. "El negociador eficaz sabe lo que quiere de una

tá negociando de la personalidad de la contraparte".

Entonces, ¿cómo hacer para acordar sin dejarse llevar por lo emocional, es decir, sin rendirse y sin romper relaciones?

El difícil arte de negociar con proveedores

Entre los que suelen dar más de un dolor de cabeza a las pymes están los proveedores. Para Blas Briceño, presidente de la empresa de *software* que también exporta y tiene y otros negocios, Finnegans lo fundamental es que la relación con quien provee insumos, sea lo más fluida posi-

so fijo.

En cuanto a los precios, el empresario revela: "Realizamos acuerdos macro a largo plazo y tratamos de establecer los precios en forma previsible para un largo período de tiempo que reformulamos con una periodicidad anual".

A la hora de conseguir insumos con buenos precios, los especialistas aconsejan buscar precio entre cuatro o más proveedores. Luego, adquirir el 70% del total de la compra con el proveedor que hizo el mejor descuento, el 20% con el que le sigue y el 10% al tercero restante, que puso el valor más elevado. "Aplicando esta estrategia logramos negociar con tres proveedores con los cuales tendremos relaciones aceitadas. Logramos que compitan entre ellos, mucho

ble. "Antes teníamos como proveedor a un estudio de diseño gráfico con el que trabajábamos por trabajo puntual. Para cada proyecto había que sentarse a negociar la cotización, la articulación del tiempo de entrega, pagos, entre otros. Eso generaba una tensión permanente y un desgaste hasta que decidimos negociar proponiéndole objetivos anuales junto a una suma de dinero mensual", cuenta Briceño. De esta forma, la empresa, que cuenta con 80 empleados y tiene una facturación anual de u\$s 1,8 millón, logró mejorar la efectividad y el proveedor, por su parte, obtuvo como beneficio un ingre-

más allá del precio, esforzándose por brindar el mejor servicio", advierte Perker.

Negociar con un empleado conflictivo sin morir en el intento

Damián Szulman, director de la consultora Crystalis Consulting,

Pasos para una negociación exitosa

- 1] **Salga al balcón:** hay que tener la capacidad para distanciarse un poco del tema en cuestión y pensar.
- 2] **Póngase del lado del contrario:** hacer exactamente lo contrario a lo que el otro espera de usted en ese momento. Así se logra romper el esquema mental de la contraparte para entender sus problemas.
- 3] **Usar criterios objetivos para decidir lo justo:** debe haber equidad en la negociación, objetividad mutua.
- 4] **Identificar los intereses** detrás de las posiciones de las personas
- 5] **Hay que preguntarse:** ¿por qué el otro quiere esto?, ¿para qué lo quiero yo?, ¿y por qué no?
- 6] **No hay que rechazar propuestas** sino redireccionarlas, es decir, lograr que el otro diga lo que nosotros queremos que diga.
- 7] **Encontrar siempre las opciones** que den ganancias mutuas.
- 8] **Aplicar en todo momento la creatividad.**

Fuente: William Ury, autor de "Sí, de acuerdo".

Un empresario suele presumir que la otra parte no necesita el pacto tanto como él. Es una idea que disminuye.

"los grandes". Tal es el caso de una pyme que vende un determinado producto a una gran cadena de supermercados. "Lo primero que pensás es que el super no te va a comprar a vos ya que tiene 25 marcas para elegir. Esta es una idea que te disminuye y es totalmente negativa para la negociación", agrega Perker.

Por otro lado, los acuerdos tampoco son siempre exitosos y, muchas veces, es dificultoso retirarse "con altura". Según los especialistas lo mejor es no enojarse, agradecer y proponer seguir

negociación y casi siempre lo consigue, pero desde el punto de vista de una organización, la negociación ideal es aquella en la que el resultado global produce el mayor beneficio para la compañía", agrega Zamprile.

Con el objetivo de definir el estilo del negociador argentino, el profesor considera que "trata de construir una posición de poder teniendo en cuenta lo que está negociando en lugar de hacer una evaluación de su posición y un análisis de poder de la otra parte. Al negociador argentino le cuesta separar lo que es-

afirma que, gracias a aplicar estrategias de negociación, logró sortear una situación conflictiva con el personal. La empresa, que cuenta con 250 empleados y factura anualmente \$ 40 millones, soportó varios meses con juicios y abogados a raíz de la salida de

un colaborador. "Ambas partes llegamos a la conclusión de que es mejor lograr un buen acuerdo que a un buen juicio. Eso es lo que propusimos para no seguir perdiendo el tiempo de todos en la resolución de un conflicto que, si va a juicio, se prolonga mucho en el tiempo con el desgaste que eso conlleva", explica Szulman, para quien la estrategia que se debe aplicar para estos casos es el diálogo y la comunicación.

Con él coinciden la mayoría de los especialistas para los que es fundamental el trabajo individual con cada trabajador a los fines de descubrir sus metas y sus deseos. "Uno cree que lo único que les importa es el salario pero no es así. Hay que preguntarle qué se imagina haciendo en tres o cuatro años y si proyecta una carrera dentro de la empresa. Uno puede llegar a un acuerdo con cada empleado para ver de qué manera cada persona puede llegar a sus objetivos y cómo ambas partes se benefician", indica Perker.

Negociar con un socio es como tratar con un hermano

Una de las negaciones más difíciles son las que se dan entre socios ya que, en general, en la pyme se establece un vínculo casi familiar que luego es muy difícil de romper. Así ocurrió en One Step, compañía que confecciona indumentaria deportiva y trajes de baño para unos 200 locales en todo el país. Miguel Cas-

Estrategias para casos conflictivos

Los problemas y los conflictos son parte natural de la vida y no son más que el resultado de la compleja interacción entre los seres humanos. Cómo hacer entonces para llegar a fin de año en armonía y disentir sin romper relaciones y teniendo en claro nuestro objetivo?

Al momento de manifestar el disenso, es importante tener en cuenta:

- pase lo que pase en la negociación, nunca se debe perder el respeto por el otro
- escoger el momento adecuado para manifestar lo que tiene para decir.
- basar los comentarios en hechos, no en emociones
- de a uno a la vez: concentrarse en una cuestión a la vez. De nada sirve "pasar lista" de una gran cantidad de actitudes o hechos que contribuyeron a desencadenar el conflicto
- daber escuchar
- ayudar, no complicar; hacer sentir a las personas involucradas que desea arribar a una solución del conflicto satisfactoria para todos
- recordar que los demás pueden ser observadores objetivos de nuestro comportamiento.

callar, director de la empresa, logró separarse de su socio en 2001 de manera exitosa gracias a una serie de acuerdos entre ambas partes. "Fue una intensa negociación que duró un año. El resultado fue positivo ya que buscamos el asesoramiento de contadores para que todo quedara en regla. Cancelamos los activos y los pasivos y así evitamos cualquier tipo de problema posterior y logramos que nada fuera traumático en lo económico", revela el empresario textil.

Lo cierto es que para prevenir este tipo de situaciones, los especialistas proponen apelar al diálogo. "Al socio hay que hablarle casi como a un hermano, a un padre o a un hijo y preguntarle si hay algo que nosotros podamos hacer para que él se sienta más cómodo. Si se hace esto con interés genuino vamos a ver que el otro está dispuesto a mejorar el vínculo", afirmar Perker.

Comprender lo que el cliente necesita

Además de negociar con socios, Cascallar debe llegar permanentemente a acuerdos con los dueños de los locales que venden su ropa. "Nos piden mayores descuentos, alargar los plazos de pago o conseguir la exclusividad de la marca en sus locales o plazas. Nosotros, a la vez, les pedimos incrementar el volumen de venta, tener una mejor posición en la vidriera, y un sector exclusivo y bien ex-

puesto de nuestra marca en el interior del negocio", revela.

Para Eduardo Miller, director del estudio de fotografía que lleva su nombre, factura unos \$ 750.000 por año y tiene seis empleados, lo fundamental con respecto a los clientes es "tratar de entender lo que necesitan, buscar la mejor opción para ellos e intentar demostrarles porque lo consideramos así. A veces, no coincide con lo que el cliente imagina y lo importante es convencerlos con fundamentos, mostrar profesionalismo".

Transformar al competidor en un aliado

De acuerdo a los especialistas, lejos de temerles, a los competidores es necesario sumarlos a los proyectos para convertirlos en aliados estratégicos. "Hay algo que ellos pueden hacer y que vos no podés, por lo tanto hay que aliarse. Por ejemplo, se deben llegar a acuerdos de precios para que las ganancias de ambos no se vean afectadas", explica Perker.

Es el caso de dos pequeños fabricantes de fiambres, uno de quesos y otro de jamones, que llegaron a un acuerdo en los restaurantes en los que distribuían su mercadería en la provincia de Buenos Aires. Cuando un restaurante compraba una determinada cantidad de quesos, el empresario quesero le regalaba jamones que compraba al costo. Lo mismo ocurría con el que ofrecía jamones. Ambos se beneficiaban porque daban a conocer su producto a través de estas gentilezas que tenían con los locales gastronómicos.

Tips para mujeres que negocian en un mundo de hombres

- Ser dura con el problema pero suave con las personas. Lo cortés no quita lo valiente.
- No utilizar recursos masculinos como levantar la voz o la agresividad.
- Partir de la base de que el otro tiene la misma necesidad que usted para llegar a un acuerdo. Por eso está ahí sentado.
- Concentrarse en los intereses que la otra parte dice tener y preguntarse para qué le estará diciendo lo que le dice.
- Estar abierta a que el otro sugiera alguna forma de alcanzar sus intereses, que tal vez no sea la que usted pensó.

Fuente: Patricio Perker

