



## ¡Esperar no es una estrategia!

### 8 consejos para negociar en una recesión.

Si lee los periódicos y escucha las noticias, no dudará que para muchas empresas se avecinan tiempos difíciles.

¿Qué hacer en tales circunstancias? ¿Ver que es lo que pasa? ¿Esperar por tiempo mejores?

Nosotros no pensamos esto.

Creemos que la solución principal para las dificultades y oportunidades que se avecinan, radica en el desarrollo de la capacidad de negociación de personas clave dentro de la organización. Estas personas son las responsables del buen rendimiento de su empresa.

Cuando se trata de cerrar unos pocos acuerdos, y que el margen de error, sin mencionar que el margen de beneficio es bastante reducido, se hace crucial que los acuerdos que realice, son los más beneficiosos para la empresa. No solo debe asegurarse que va a todas sus negociaciones bien preparado para lo que pueda suceder, sino que también tiene las habilidades y técnicas necesarias para dirigir todo el proceso y obtener el mejor resultado posible.

Es la comprensión de estas habilidades y la formación de personas, lo que ha sustentado el negocio de Scotwork en los últimos 33 años. Permítanme que les explique 8 de los aproximadamente 100 consejos que nosotros hemos identificado. Estos consejos le ayudarán durante esta bajada de la economía, de la cual no tenemos ninguna duda. La buena noticia es que también funciona en tiempos mejores, que como nos dice la historia volverán, y esperemos que sea pronto.

#### **1. Analice correctamente el coste del fracaso.**

Un amigo dijo una vez, "Si hubiera sabido cuanto me iría a costar el divorcio, hubiera tenido simplemente un romance" Las personas suelen calcular mal la desventaja de una acción; la Ley de Consecuencias Imprevistas.

Usted tiene la responsabilidad de calcular el coste de una acción particular; pero aún más, esta dentro de sus intereses el explicarle a la

otra parte el coste que tiene para ellos no llegar a un acuerdo. No de por hecho que ellos han realizado todos los cálculos.

Uno de nuestros clientes dirige una plataforma de TV (satélite y cable). Estaba bloqueado con una famosa cadena de video musical sobre los honorarios que pedían para retransmitir sus programas. Siguiendo nuestro consejo, nuestro cliente le explico a la cadena musical el coste que tendría para él no cerrar el acuerdo (notablemente bajo) y el coste para ellos (muy alto). El mayor coste para ellos era el coste de sentar precedentes; le hubiera mostrado a otras cadenas de TV que podrían sobrevivir sin esta importante cadena musical. Después de considerar estos costes la cadena de música acepto firmar el acuerdo.

## **2. Tenga una estructura.**

Existe un proceso que subyace en todas las negociaciones; un mapa, si lo prefiere. Este mapa puede ser usado para definir donde esta, donde desea ir y las diferentes opciones para llegar allí. Nosotros le llamamos "Las 8 Fases de la Negociación", y empieza con la preparación.

A menudo tenemos poco tiempo para preparar nuestras negociaciones; los conflictos suelen aparecer sin previo aviso: un plazo de entrega se adelanta, cambio en el valor de la moneda, una nueva ley es aprobada, un colega deja la empresa, se cancela una reunión, o una fusión de empresas es necesaria. Si el equipo de dirección esta formado en habilidades de negociación, y cada uno entiende el proceso, entonces pueden reaccionar de una forma rápida y resolver situaciones en equipo.

Uno de nuestros clientes en EE.UU., la mayor cadena de cafeterías a nivel mundial, esta pasando por un periodo de reducción. Parte de este proceso, consiste en recortar varios miles de millones de dólares de su ya reducido presupuesto de compras. Sus compradores en vez de quejarse de la situación o intentar intimidar a sus proveedores, han optado el enfoque "¿Cómo podemos usar las 8 fases para conseguir nuestro objetivo en el precio?"

## **3. Comprenda sus límites.**

Todos conocemos los riesgos de ir a una subasta sin tener claramente definido nuestro "limite"; la tentación es seguir ofreciendo y pagar más de lo que nos podemos permitir. El mismo peligro se aplica en negociación cuando los limites no están claramente entendidos, o donde están fijados artificialmente bajos y por lo tanto ignorados. "Limite de velocidad 8 Km. /hora".

Existe un riesgo aún mayor cuando creemos que un cliente en particular es indispensable. Cada vez que los clientes presionan con el precio los

proveedores ceden. La relación se vuelve abusiva. En esta situación es vital definir el punto de ruptura. Aunque no este pensando en terminar en este punto, el solo hecho de definirlo le ayudara a aumentar su confianza, esto le hará entender a la otra parte que no esta preparado para ser una victima.

Una compañía global de relaciones publicas, tiene un único cliente que representa el 80% de su facturación. Tenían tanto miedo de perderlos que siempre se rendían a sus presiones sobre los honorarios. Trabajamos con ellos imaginándonos un mundo sin ese cliente, más pequeño pero rentable. Desde esta base empezaron a renegociar sus honorarios a un nivel más realista.

#### **4. Conozca sus áreas de flexibilidad.**

La mayor parte del tiempo utilizado para preparar una negociación, no se utiliza para preparar, sino para ensayar las 75 formas de decir "No" Como la línea Maginot, construida por los franceses en 1930's, no era una preparación para la guerra, era una preparación para la defensa. Las negociaciones requieren movimiento y flexibilidad, no posiciones atrincheradas desde donde montar una defensa.

En la agenda de preparación que nosotros defendemos, uno de los elementos principales es las posibles concesiones; planificando por adelantado las áreas que puede permitirse conceder, el valor de esas concesiones y que se debe pedir a cambio. Este conocimiento le permite tener un mayor nivel de confianza, transmitiendo la imagen a la otra parte que no esta indefenso.

La primera cosa que debe planificar en la preparación de una negociación, es que hacer cuando la otra parte diga ¡No!

#### **5. Utilice al equipo.**

En el golf existen varias habilidades: putting, driving, club selection, chipping y así sucesivamente. Desafortunadamente, tenemos que ser buenos en todas ellas para obtener una buena puntuación. En negociación definimos 3 roles, Portavoz, Recapitulador y Observador; cada uno con su discreto conjunto de habilidades. Ayudamos a las personas a practicar y mejorar estas habilidades, así cuando estén negociando solos, sean capaces de utilizarlos todos.

En negociaciones más formales, recomendamos que estén presentes por lo menos tres personas, donde el Portavoz no es la persona con mayor rango.

Hace algún tiempo fuimos retenidos por un equipo de altos funcionarios del mayor banco de los EE.UU. que estaba de camino a Moscú para comprar oro de URSS para el gobierno de los EE.UU.; ¡20 toneladas de oro! Buscaban un consejo táctico para tratar con los rusos. Una de las tácticas que recomendamos con éxito fue que SVP permitiera a los otros liderar, no apareciendo en la primera de las tres reuniones.

## **6. Consiga que su mensaje llegue.**

Todos somos buenos hablando; pero solemos ser menos buenos al escuchar, particularmente cuando no estamos de acuerdo con la opinión de la otra persona. Usamos el mismo argumento repetidamente; no funciona las últimas 3 veces, entonces vamos a dar otra.

Una técnica que nosotros enseñamos es recapitular el punto de vista de la otra parte de una manera neutral. Esto demuestra que usted les ha escuchado y entendido su argumento, por lo que ya no obtienen ningún beneficio repitiéndolo de nuevo, además de hacerlos más receptivos a que escuchen sus argumentos.

Otra manera es usar un intermediario que lleve el mensaje. Tuvimos una reunión con una compañía global de móviles, para ayudarles a superar un problema que tenían con su mayor distribuidor. Habían llegado al punto de no hablarse entre ellos. Nuestro trabajo fue de intermediario, comunicándonos neutralmente y sondeando un terreno común.

## **7. Evite soluciones unilaterales.**

Dicen que no importa cuanta felicidad tengas, no te dará dinero. Muchos consideran el dinero como la solución a todos los males; crecimiento lento – aumentar el precio, vuelo cancelado – dar un bono de descuento; poco rentable – reducir el precio de compra; comida en mal estado – descuento en la factura. Sin embargo, viendo todo en términos monetarios, esto puede terminar como una costosa reparación, cuando una solución más barata esta disponible.

Detrás de cada propuesta, existe una necesidad. El trabajo de un negociador es entender esta necesidad e intentar dirigirse a ella de la forma más efectiva. También enseñamos que se debe concebir dos soluciones al problema. Los soldados están entrenados para preparar tres vías para alcanzar sus objetivos. Los beneficios son que obligan a las personas a pensar fuera de la ruta usual, evita bloqueos en la estrategia y le da opciones a la otra parte.

Trabajamos con el departamento de IT de una de las mayores compañías de seguros en EE.UU. Daban servicio al equipo comercial creando soluciones de software para sus clientes. Aconsejamos que se introdujera

una nueva norma, que obligaba al departamento de IT que ofrece como mínimo dos soluciones. Esto elimina el problema de solo tener una propuesta que sea inaceptable.

## **8. Negociar es un proceso de intercambio, no una lenta rendición.**

Los edificios a prueba de terremotos son flexibles, los rígidos son los que se caen. Lo mismo se puede aplicar a los negociadores; Arthur Scargill, el jefe del sindicato de mineros británicos decía, "El sindicato de mineros nunca debe eludir sus responsabilidades, negociando compromisos" ¡y vean lo que le sucedió a la industria minera!

Flexibilidad no significa ceder. Un negociador pone condiciones y las intercambia por las cosas que quiere a cambio de concesiones. Si pone un precio a las peticiones de la otra parte pronto los educará a que usted intercambia, no cede y se ganará su respeto.

El año pasado una empresa multinacional química nos presionó para que bajáramos nuestros honorarios amenazándonos con trabajar con un competidor. Nosotros no hacemos descuentos en nuestros honorarios pero le ofrecimos facturar en libras esterlinas en vez de euros. El ahorro fue muy pequeño pero el cliente aceptó nuestra propuesta. Después de la negociación el cliente nos dijo que nuestro competidor había bajado a la mitad sus honorarios cuando les presionaron. Nos dijo, "Ellos perdieron toda su credibilidad como consultores en negociación cuando ellos hicieron el descuento, no los quiero cerca de mi gente".

Cerrar los ojos y agarrarse fuerte, puede ser un consejo táctico cuando estas en la montaña rusa de un parque de atracciones, pero no tan útil cuando trabajas en el brusco y tosco mundo de los negocios. Todo lo que sube debe de bajar una obviedad de la que debemos ser conscientes en tiempos buenos y tiempos malos. La mejor manera es estar siempre bien preparado.

Enviar a sus mejores hombres a la batalla sin las habilidades y formación que necesitan para realizar las cosas que tienen que hacer, no solo son malos negocios, sino una mala estrategia. Esperamos que no sea algo que desee hacer.