

**TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN
EN LOS
MERCADOS INTERNACIONALES**



PRÓLOGO

Este libro tiene por objeto servir de entretenimiento, guía y compañía mientras usted viaja en tren, avión, barco o cualquier otro medio de transporte que no requiera, obviamente que el conductor sea usted.

También tiene utilidad cuando después de una solitaria cena en un hotel de aspecto más o menos internacional, frío y falto de personalidad, solicita las llaves de la habitación siendo acompañado por un:

- *“Buenas notes” ¿Italiani?* - emitido por un extraño y sonriente conserje, mientras usted se prepara para elegir entre:
 - Una cabezadita.
 - Una ardua, penúltima y desesperada revisión de sus documentos, cifras y presupuestos.
 - Una mirada a la Luna preguntándose ¿qué hago yo aquí?
 - Encender la televisión y ver un canal desconocido y posiblemente en una lengua extranjera mientras se pelea con la almohada que en nada se parece a la que usted ama y tanto echa de menos.
 - Una sana y reconfortante lectura antes de que Morfeo le lleve a otros recovecos de nuestra insustancial vida no virtual.

Por cierto, hablando de dioses, le recomiendo que huya de Baco y de Eros, ya que son muy perjudiciales para el buen fin de las negociaciones.

Otra utilidad recomendada es la mera, relajante y calmada lectura ante un retraso considerable en la salida del avión que le llevará a su destino.

En el mismo momento de aparecer en el monitor el mensaje “embarcando”, usted creará que es obra del Señor y cerrará este libro. Su subconsciente seguirá trabajando como de costumbre.

A partir de dicha aparición usted creará en algo más que en los presupuestos aprobados por el consejo de administración de su empresa y entenderá que está en ese momento y en ese lugar por alguna predestinación especial, fortaleciendo su idea de que nada va a salir mal, o por lo menos a otro le irá peor.

Hasta aquí, el objetivo de este texto es más o menos común con respecto a otros libros, juegos, aparatos reproductores de música, ordenadores portátiles, agendas electrónicas, PDAs, Pocket PC o cualquier otro artilugio que le haga desentenderse de la dura realidad y le ayude a suavizarla.

La diferencia y grande por cierto, estriba en la siguiente cuestión: ¿Hacia dónde viaja usted?

Pues se lo voy a decir:

Hacia un encuentro con un cliente con el cual tendrá que negociar las condiciones para ejecutar una parte del plan de expansión internacional de la empresa a la cual usted representa y a la que usted no puede ni debe volver con un ¡No! o con un ¡ya veremos!

Solo le recuerdo que su periplo por alguna parte de este mundo le habrá costado a su entidad más de una comida, cena y noche de hotel, siempre igual o superior al nivel vital que lleva habitualmente.

Señalo que este libro está contraindicado como texto de consulta inmediata ante un bache o laguna en la conversación donde nos juguemos un buen puñado de euros.

También está contraindicado para todo aquel que ya lo sepa todo y no tenga nada que aprender, ante lo cual, la terapia adecuada podría ser la de escribir algún libro al respecto, aunque posiblemente no tenga tiempo para ello.

Como efecto secundario está el de tomárselo todo a broma y en este caso estaremos ante un cuadro clínico similar al de una intoxicación.

Dicen que el veneno está en la medida y no en sí mismo.

En este último caso, le recomiendo echar una ojeada a sus catálogos, documentación o en último extremo, a las fotos de la familia, si la tiene.

Si este remedio no surte efecto, le propongo como medida de choque - antes del verdadero encontronazo con la realidad a la vuelta de su viaje – y bajo su total responsabilidad, estimar el margen que le va a quedar después de negociar en ese feliz estado.

Si esta fase dubitativa se mezcla con un poco de melancolía, le recomiendo confiar plenamente en su cónyuge antes de decidir abandonarlo todo, entre otras causas, porque será un volver a empezar.

Tenga en cuenta que volver a empezar significa:

“Retardar la aparición de los mismos síntomas después de haber pugnado como un jabato por crecer dentro de una nueva empresa para alcanzar el status ya conseguido seis años atrás”.

Si es usted mujer y llama a su marido, éste le dirá que tiene problemas más graves que el suyo, agudizándole ese estado anímico tan poco llevadero.

Si dicha melancolía se torna en depresión, pregúntele a su hija más pequeña (si la tiene) qué es lo que tiene que hacer.

Seguro que le dice la verdad y además aquello que quiere escuchar, “¿Cuándo vienes?”

Pero la realidad es, a menudo, cruel y yo me siento en la obligación de intentar disuadirle de entrar en esa peligrosa dinámica:

A la vuelta de su viaje no existirán catálogos, presupuestos que cumplir, ni documentación alguna, ni nada de nada..... y la familia, sí la familia posiblemente le apoye al máximo, pero procure no ponerlos a prueba, por si acaso.

Es decir, ¡adelante!

Pero permítame una última recomendación. Debo decirle que ante cualquier duda que no le aclare el presente texto, deberá utilizar su sentido común y actuar como si lo que le está pasando le pasase a otro y este último le pidiese su consejo.

Ahora está usted en su verdadero sitio, cargado de adrenalina y con ganas de convencer al negociador que pronto tendrá delante de sus narices de lo que usted entiende por un buen negocio.

ÍNDICE

Prólogo.	2
Capítulo 1º Los mercados exteriores.	
Un atractivo que a veces nos pierde. ¿Se ha perdido usted?	5
Las incertidumbres.	8
Cuadro de mando 1.	11
Capítulo 2º El Marketing Mix y el departamento internacional.	
¿Cómo se llevan?	12
El departamento internacional. ¿Venden o le compran?	16
El perfil del comercial de mercados exteriores.	18
Cuadro de mando 2.	28
Capítulo 3º La preparación de la negociación.	
La venta y la negociación. Conceptos y divergencias.	29
Los objetivos de la negociación.	32
¿Está usted preparado para negociar?	39
Cuadro de mando 3.	42
Capítulo 4º Cómo se negocia con éxito en los mercados internacionales.	
Las operaciones comerciales. ¿A qué se compromete usted?	43
Técnicas de negociación. Técnicas de situación.	44
Técnicas de negociación. Técnicas de convencimiento.	51
Cuadro de mando 4.	69

CAPÍTULO 1º

Los mercados exteriores

Un atractivo que a veces nos pierde, ¿Se ha perdido usted?

Después de estar acostumbrados a oír, leer e incluso realizar comentarios acerca de la globalidad de los mercados, siento una contradicción interna que me hace pensar si realmente estamos hablando de lo mismo cada vez que sale a relucir la palabra “global”, ya que unas veces, dichos mercados son todos uno y otras, cada uno es diferente.

Está en nuestra mano decidir si el mercado está atomizado o globalizado, ya que si quiere despiezar un mercado por criterios de cultura, hábito, costumbre, etc... nos encontraremos con la sorpresa de que negociar en Castellón puede ser diametralmente opuesto a hacerlo en Valencia. Si todavía insiste en esta idea reductora, nos encontraremos con que necesitará una táctica en Guadasuar y otra bien diferente en Rafelbunyol.

Pero lo que sí es cierto es que cada uno es de su padre y de su madre y además, dueño y autor de sus propias manías.

Por eso mismo, todos estamos en condiciones de estructurar los mercados y desarrollar mecanismos de negociación en grandes, extensas y multiatomizadas culturas.

Actualmente, no cabe la menor duda de que la internacionalización de las empresas es una necesidad que está relacionada con la capacidad de producción, de venta y de distribución de las mismas y no un mero capricho u oportunidad que viene dado por algún contacto realizado, usualmente por terceras personas.

Desde luego que sería maravilloso pertenecer a ese selecto y reducido grupo de empresas que disponen de productos que constantemente desafían las leyes de la gravedad y de la demanda.

Dichas empresas no se encuentran en la necesidad de competir abiertamente con otras similares ya que se desmarcan claramente de la normalidad. Su objetivo inmediato es buscar nuevas aplicaciones a dichos productos ya reconocidos en los mercados, incrementando por consiguiente, sus ingresos.

El resto, estamos sujetos a la ley de la demanda sin ninguna excepción, salvo la del efecto expectativa *.

Dicho efecto es el que contempla la retirada o reducción de la demanda en caso de existir alguna condición en el mercado que anuncie un futuro descenso de los precios, culminando a corto plazo, en una nula o escasa venta.

Dicha ley aparentemente natural carece de fronteras, no posee denominación de origen y además es aplicable ahí donde coinciden productos expectantes de satisfacer una necesidad a través de su utilidad.

A este respecto recuerdo que en la Comunidad Valenciana, hubo un tiempo en el que ser exportador estaba considerado un oficio de marcado status, cuando en realidad se trataba de personas que representaban empresas con proyección internacional.

En esa época no tan lejana y de la que quedan algunos ilustres abanderados, exportar significaba que sus productos viajaban más allá de las fronteras geográficas y en consecuencia se consumían en otro país y cuanto más lejano, mayor y mejor exportador.

Desde luego, es bastante usual que se nos ilumine la mente pensando que nuestros productos ya han cubierto un cierto ciclo de permanencia y tengamos la intuición, a veces llamada seguridad, de que serán bien aceptados en otros mercados.

En ese mismo instante se inicia un proceso diferente, a la vez que esperanzador.

Este proceso está:

- Lleno de apariciones de personajes con extraordinarios contactos.
- Saturado de facilidades.
- Repleto de oportunidades de incrementar la producción con unos márgenes positivos inusuales y hasta ahora desconocidos.

En fin, todo un espectáculo de luz y sonido.

Pero si está todo tan claro, ¿Por qué no podemos dormir por la noche?

A medida que vaya adentrándose en este proceso, se encontrará con “profesionales” que deslumbran por sus comentarios, sus viajes por todo lo largo y ancho de este mundo y por los exhaustivos conocimientos de ese laberinto llamado mercado, similar al de las especias del Gran Bazar de Estambul.

Seamos cautos. Las apariencias engañan.

Y usted tampoco debe engañarse porque puede estar pensando que ha efectuado una gran venta y en realidad, le han realizado una excelente compra y, en ese caso, le quiero hacer dos preguntas: ¿vende o le compran? ¿Conoce a la empresa de destino que recibe sus productos? No me refiero a saber su razón social o conocer el nombre de la persona de contacto.

Lo verdaderamente importante es conocer la estructura empresarial y el papel que juega en dicho mercado de destino.

Bueno, no quiero agobiarle con este interrogatorio que en realidad debe ser competencia de su subconsciente y en el peor de los casos, el motivo de su infundado insomnio.

Desgraciadamente el tan esperado “yo gano, tú ganas” no es norma habitual en la negociación cuando ésta se desarrolla de forma intuitiva y desordenada.

Pero por favor, no se pierda todavía, ya que en breve usted pasará a ser el verdadero protagonista de este texto.

Ahora, permítame unas palabras sobre el beneficio.

Como todos sabemos, la rotunda, aplastante y sencilla fórmula del beneficio es y será:

$$B^0 = I - C$$

Siendo B^0 , el beneficio.

I, el ingreso.

C, el coste.

Cuando las empresas calculan su coste de producción y prevén su margen, están en condiciones de vender con garantías de conseguir un beneficio.

La inmensa mayoría de empresas se ilusiona con restar del precio de venta, sus costes y así saber si pierden o ganan.

Otros lo llaman, si ganan más o menos.

Evidentemente, cuanto menos haya que restar, parece que mayor es el beneficio o por lo menos, es más sencillo calcularlo.

Queda claro que reducimos la incertidumbre del coste causado cuando asignamos a dicho grupo menos gastos, pero no nos engañemos, ¿los conoce realmente?

Por otra parte, también reducimos las posibilidades de ingresos cuando renunciamos a estudiar todas las posibilidades de desarrollo en el mercado de destino.

Voy a ponerle un ejemplo:

Existen empresas que prefieren realizar operaciones comerciales “a puerta de su almacén”, ya que así no se complica la existencia con transporte, aduanas, seguros, acarreo, almacenaje, distribución y demás jaleos propios de estas actividades comerciales.

Estas empresas calculan sus costes de producción, le suman un porcentaje que no aparente abuso (por si acaso, tenemos más costes de los calculados) y a éstos, le restan el precio ofertado.

Su beneficio es claro y sencillo de calcular.

Sin embargo, estas mismas empresas y algunas más, se quejan de que los precios de mercado (P.V.P) son exagerados en relación con los costes de producción y que la mayor tasa de beneficio se queda en los pasos intermedios (intermediarios).

En definitiva, que el consumidor paga mucho más de lo que realmente cuesta y además, lo paga a gusto si el producto lo merece.

Entonces, ¿por qué no aprovechamos todas las oportunidades?. ¿Somos conscientes de los efectos de nuestra renuncia a complicarnos la vida y en consecuencia, a controlar nuestra participación en el negocio?

¿Será que la incertidumbre es un elemento omnipresente e indispensable en los negocios?

¿Será la causa de que ese tan esperado “yo gano, tú ganas” no se produzca con mayor frecuencia? ¿Será el grado de mi incertidumbre directamente proporcional al “tú ganas y yo pierdo”?

La incertidumbre tiene diferentes niveles y usted podrá elegir todos o cualquiera de ellos según su gusto, preferencia, egocentrismo, ignorancia o sabiduría.

Pero, téngalo siempre en cuenta: la lucha de las empresas con proyección internacional se centra en la reducción de la incertidumbre.

Después de lo comentado, creo que ya tenemos una cosa clara: estamos sumidos en la incertidumbre, a pesar de que lo recomendable es no estarlo.

Mediante una eficaz gestión y ¿por qué no? control - ya nadie quiere utilizar esa palabra tan clara y contundente - de los diferentes parámetros encerrados en el marketing usted puede reducir la incertidumbre hasta alcanzar umbrales de seguridad o fiabilidad jamás conseguidos anteriormente.

Recuerdo una empresa valenciana, fabricante de puertas de madera, que después de un viaje a los Estados Unidos de América (EE.UU) decidió no participar de ese gran pastel que es su mercado.

Sus conclusiones fueron claras y contundentes:

Una sola cadena estadounidense vende en 250 días, toda su producción anual.

Desde luego resulta muy arriesgado preparar las maletas y “hacer las Américas”, dejando a todos tus clientes europeos a la espera de recibir unos pedidos y más aún sabiendo que esa espera será interminable e infructuosa.

Otro caso fue el de un tío mío, conocido en su entorno más íntimo por su espectacular optimismo, quien decidió partir hacia Chicago abandonando su cómoda residencia en Barcelona, en busca de mejores oportunidades.

Lo curioso de este caso es que mi tío tenía 60 años cuando tomó esa decisión.

Su vida se había convertido en un paseo relajado y aburrido, síntoma de una jubilación no deseada.

Dos de sus hijos ya eran mayores. Se habían casado, separado, vuelto a casar y vuelto a separar. Solamente le quedaba su pequeña de 18 años, a la cual adoraba.

Según cuenta, los recuerdos más presentes en su mente son el intenso frío que pasaba al salir de la academia nocturna de inglés para emigrantes y lo mucho que echaba de menos las playas de la Costa Brava.

Hoy, a los 76 años, vive plácidamente en Barcelona, donde su hija ha desarrollado una carrera fulgurante en la gestión de una multinacional de la moda, gracias a los genes entrañablemente insensatos de su padre, la valentía de su madre y a su perfecto inglés.

Sin embargo, no podemos negar que las incertidumbres van a jalonar nuestro camino y por eso mismo, dedicaremos unas líneas para ayudar a vencerlas o al menos, a reconocerlas.

Las Incertidumbres

Como hemos visto, a cada paso nos encontramos con unas incertidumbres, cada cual marcada por un rango de mayor o menor peso específico. Todas ellas forman en conjunto, el alma de la negociación.

La incertidumbre es la sensación de no saber que va a pasar, es el miedo a la sorpresa desagradable o incluso el temor de recibir una llamada telefónica en cierto momento de clarividencia negativa.

Para esclarecer algunos conceptos relacionados con la incertidumbre, nos referiremos a los siguientes conceptos parejos:

A	Probabilidad	Posibilidad
B	Importancia	Urgencia
C	Incidente	Accidente
D	Tensión	Presión

A.- Entre *lo posible* y *lo probable* hay un abismo.

Lo posible es aquello que simplemente puede suceder de forma natural y sin intervención de ninguna constante o parámetro que nos avise de la inmediatez del suceso.

Lo probable es aquello que puede suceder o no, pero que mantiene una secuencia de datos, caracteres o elementos que hace explicable una estimación del futuro suceso.

En estos casos, no vale de mucho aquella frase tan utilizada por los ineficaces: "ya sabía que iba a suceder, pero como no me hacéis caso nunca...".

Lo posible, o no existe o nos aplasta.

Esta disyuntiva es su condición, ya que no se plantea la aparición de un término medio.

En cambio, lo probable tiene una encadenación de sucesos que hace fácil la aparición de la virtud mediana.

B.- Entre *lo importante* y *lo urgente* hay un solo paso.

Otro elemento de la incertidumbre es el factor relacionado con *la importancia* y *la urgencia*.

Lo importante es aquello que no podemos retrasar, acumular o despistar; sencillamente porque con tal insensatez, seguro que nos pilla el toro y como para buen entendedor pocas palabras bastan, no voy a contarle lo que le sucede al torero cuando le pasa un astado de un quintal por encima de las costillas.

Lo urgente es aquello que ya ha esperado demasiado y le plantea un terrible dilema: ¡O lo suelta o le quema!

No necesariamente lo urgente se genera en algo importante, pero desde luego, cuando es urgente en su máxima expresión, solapa y distrae lo importante hasta que esto último no puede esperar más y se convierte a su vez en urgente.

Es un lío, pero insisto en explicar que el incremento es aritméticamente cuantitativo además de exponencialmente cualitativo.

Lo urgente y *lo importante* pueden tener el mismo inicio, pero si se dispara la curva de *lo importante*, esta puede hasta llegar al colapso en su máxima expresión.

Lo peor que le puede pasar: que algo importante se convierta en urgente.

El incremento de lo *urgente* está en relación con la demora de la aplicación de soluciones. Ya verá usted como se apaña, pero si le da salida a lo importante, casi nunca tendrá nada urgente.

C.- Entre *el incidente* y *el accidente* le pueden pasar muchas cosas.

El incidente es aquello que causa cierto estupor, retraso, cambios de planes, pero afortunadamente no repercute en el resultado final de la operación en cuestión. Si su signo es Sagitario lo sabrá muy bien y posiblemente, ya esté acostumbrado a ello. Es algo así como salir a cenar sin reservar mesa con antelación o si la ha reservado, no le respetarán la reserva. No se enfada o entrará de lleno en el accidente. Si su objetivo es cenar, le aseguro que cenará pero lo que no me atrevo a decirle es donde y a que hora lo va a hacer.

Un accidente es algo grave, que trastoca nuestros intereses de forma visible y aparatosa. Solo le diré que espero que no tenga ninguno.

El incidente no crea mayor problema en su trayecto, salvo que carezcamos de sentido del humor.

El accidente puede crecer y crecer hasta entrar de lleno en el verdadero desastre.

D.- Entre la *tensión* y la *presión* solo está usted.

La tensión es o debería ser el estado natural de alerta de los ejecutivos comerciales.

La presión es el estado natural de los jefes de los ejecutivos comerciales cuando estos últimos trabajan ajenos a su estado natural de alerta.

También la presión es el estado natural de los ejecutivos comerciales cuando se percatan que sus jefes están en ese mismo estado.

La tensión puede ser controlada. *La presión* es incontrolable.

Interesante ¿verdad? Pues piense que si en el lado tolerable de la incertidumbre se encuentran la esperada probabilidad, la responsable importancia, los leves incidentes y la constante tensión, no deberá caer en el laberinto de la odiosa e inoportuna posibilidad, la acelerada urgencia, los dañinos accidentes y la explosiva presión.

Como comprenderá no existe nadie en este mundo que pueda sacar adelante una negociación con estos últimos ingredientes.

Yo de usted me atrevería a cruzar el ecuador de la pelota deshinchada que es nuestro mundo.

No intento asustarle, pero este mundo está lleno de personas invadidas por las circunstancias que hemos plasmado.

En resumen, que viven sumidas en la incertidumbre y en ese estado son incapaces de "tocar bola".

Para su referencia, en la siguiente lista voy a desglosar algunas de las incertidumbres más usuales en clave de cuestiones:

¿Se adapta mi producto a las necesidades de los futuros consumidores?

¿Además de los comerciales, viajan a los países de destino los técnicos de mi empresa?

¿Conozco realmente los costes de producción?

¿Sería capaz de establecer un precio "salida almacén" Ex Works?

¿Sería capaz de establecer un precio en destino?

- ¿Sería capaz de establecer un precio venta público en destino?*
- ¿Dispongo de una visión directa de los mercados donde se venden mis productos?*
- ¿Conozco los precios de mi competencia en dichos mercados de destino?*
- ¿Dispongo de una rotación ágil y no desabastezco mis mercados?*
- ¿Aseguro el cobro de mis ventas a mayoristas y almacenistas?*

Si contesta a todas las cuestiones con un Sí, ¡adelante! Siga usted intentándolo. Su empresa está en condiciones de distribuir directamente a cualquier mercado que se le ponga a tiro. Hágase un favor, no pierda más tiempo e instálese en el mercado de destino seleccionado con una estructura más o menos sólida.

Sigamos con otro bloque.

- ¿Vienen a su fábrica a comprarle?*
- ¿Solo está dispuesto a realizar grandes operaciones?*
- ¿Le suelen comprar los stocks periódicamente y siempre son los mismos compradores?*
- ¿Dispone de agentes a comisión en los mercados de destino?*

En este caso, si la mayoría de las respuestas es un Sí, le recomiendo que no se engañe y que viva más de cerca las oportunidades que le brinda el mercado, ya que se encuentra en la clásica situación de “tú ganas, yo pierdo”.

- ¿Dichos agentes, se dedican a otras cosas?*
- ¿De verdad?*
- ¿De verdad que no?*
- ¿Usted se lo cree?*

Es igual, no conteste estas últimas preguntas. A no ser que tenga la mosca detrás de la oreja. Una última aportación a este capítulo. La exportación es atractiva, pero la internacionalización de la empresa lo es todavía más.

Para exportar basta con cierta ambición, pundonor y valentía, lo cual no es poco pero en cambio, para internacionalizar su empresa será necesario un verdadero plan táctico que posiblemente no le deje conciliar el sueño durante algunas semanas.

Estoy seguro de que alguna vez le habrá pasado por la cabeza pensar por qué se mete en estos líos, con lo tranquilo que estaba.

CUADRO DE MANDO 1
El atractivo de los mercados exteriores

- Analice su situación actual. No actúe por mimetismo.
- Documéntese antes de iniciarse en los mercados internacionales.
- Busque el beneficio a medio y largo plazo.
- Asimile las similitudes y parecidos de los diferentes mercados sin darle preferencia a las diferencias.
- Intente convencer y convencerse.
- No se pierda en complicados pensamientos. El mercado internacional es en esencia, igual al que usted conoce, solo que más grande.
- No escatime en gastos ni en inversiones cuando el margen pueda ser mayor. Sin embargo, estudie detenidamente dichos datos, ya que existen situaciones de poco gasto mensual que multiplicado por enésimos meses de arranque, se convierte en una verdadera fortuna.
- Estructure adecuadamente su oferta, no cambie continuamente de modelos ni destine a esos nuevos mercados los materiales obsoletos ni los restos de serie. Solo encontrará clientes marginales y nunca podrá reorientar su oferta hacia situaciones de mayor rendimiento.
- No haga que lo importante se convierta en urgente. Ciertamente, estaría usted perdido.
- Estudie las respuestas a las incertidumbres que se le van a presentar.
- Planifique sus actividades con cautela y precisión. Cuando lo crea conveniente, ¡actúe!
- Analice bien la cadena de costes al fijar sus tarifas, no se lleve sorpresas desagradables con los aranceles, el transporte o gastos "ocultos".

CAPÍTULO 2º

El marketing mix y el departamento internacional.

¿Cómo se llevan?

Sin duda que usted ya conoce las herramientas del marketing mix.

Producto, precio, distribución y promoción.

Dichas herramientas deben ser utilizadas de manera magistral para convertir en éxito económico esta teoría tan simple, llamada por los anglosajones las 4 Ps, a las que luego me referiré.

En las relaciones con nuestros clientes entendemos que debemos apoyarnos mutuamente y sustentarnos unos a otros con una clara vocación de satisfacer al consumidor.

Hace escasos años, el consumidor era el rey indiscutible, paladín de los cambios y mejoras, la voz de los vaivenes en los hábitos y pioneros colonizadores de nuevas satisfacciones ante las 5 clásicas necesidades de Abraham Maslow y su pirámide.

Todos teníamos que estudiar al consumidor, destacar una mayoría aunque ésta no existiese, segmentar los grupos de consumidores, despiezar las entrañas - ¡qué asco! – de los cubos de basura para ver lo que cada uno tiraba o utilizaba correcta o incorrectamente. El marketing se convirtió en la máquina de deshuesar más refinada, afilada, cruel y despótica que cerebro humano hubiese ideado jamás.

Incluso era acusado de generar necesidades que ya tenía previsto satisfacer.

Toda la cadena de clientes estaba pendiente del último eslabón, el consumidor.

Lo más curioso de todo esto, es que el consumidor no tenía la menor idea de su poder, sobre todo cuando reclamaba que le devolviesen el dinero de la compra de un producto motivo de su insatisfacción y se le mandaba a pastar al prado más cercano.

Hoy en día han cambiado las cosas, un poco.

Hubo una época que me dediqué al sabroso, crujiente y ligero mundo de la avicultura, sí de los pollos.

No se puede hacer usted idea del dinero que se mueve alrededor de nuestros plumíferos amigos, a no ser que se haya hecho rico con ellos o en el peor de los casos, se haya arruinado y su fortuna la tenga otro.

Reconozco que me da un poco de vergüenza confesar que estuve enviando al sacrificio cruel, mecánico y despiadado a 50.000 animalitos cada día durante 3 años. Eran ellos o yo.

Como les decía, en el inicio de esta época de mi vida profesional recibía llamadas tan estrambóticas y desmodrómicas* como la que les relato a continuación, las cuales me divertían y me enseñaban, a la vez que aceleraba mi rodaje en este immaculado negocio de pollos muertos:

* *Desmodrómico: Sistema inventado por los técnicos de la factoría motociclista DUCATI que evitaba que las válvulas se cruzasen ante una subida desmesurada y continuada de revoluciones. Sus motores nunca se "pasaban de vueltas".*

- "Buenas tardes, Sr. Azulay".
- "Buenas tardes". Contesté educadamente.
- "Usted no me conoce, vivo en Tavernes de Valldigna y quiero decirle que quiero comprarle 1.000.000 de pollos congelados".
- "¿Está usted seguro?" Le pregunté sin salir de mi asombro.
- "Es para un amigo árabe que a su vez tiene contactos en Arabia Saudí y está dispuesto a pagar muy buen precio."
- "No dudo de ese buen precio, pero ¿a qué precio se refiere?". Pregunté intentando sacarlo de esta dinámica soñadora, embaucadora y previsiblemente ignorante.
- "Usted ponga precio y yo se lo confirmo. Sin problemas en el pago, esta gente es muy rica. Estamos acostumbrados a este tipo de operaciones."

- *“Bueno, como quiera, pero necesitaré las especificaciones usuales, relativas al peso, pollo entero, sin vísceras, despiezado, con patas y cuello, en fin dígame algo y podré ponerle el precio”*. Le argumentaba con una inusual paciencia.
- *“Pequeño, pollo pequeño, el resto como a usted le parezca bien.”* Me contestó, supongo que sin pestañear.
- *“200 Ptas/kg. a puerta de almacén en Valencia.”* Fue mi respuesta.
- *“¿Está usted loco! ¿Qué se ha creído, que los árabes son tontos? No estamos dispuestos a pagar más de 100 Ptas/kg.”* Me contestó airadamente.
- *“Mire, yo a ese precio no se los vendo ni en la puerta de la granja”*.
- Pi, pi, pi, pi..... colgó el teléfono y perdimos el contacto y con ello, la oportunidad de conocer más a fondo las profundidades de la mente humana y sus cambios pseudoclimatológicos cuando se les lleva la contraria.

De esta conversación real, insisto, real, extraigo algunas cuestiones que todavía hoy no tienen respuesta:

- ¿Qué hace un señor de Tavernes de Valldigna intentando comprar 1.000.000 de pollos congelados con destino Arabia Saudí?
- ¿Por qué se enfadó conmigo?
- ¿Le vendió alguien 1.000.000 de pollos congelados?
- Y si fue así, ¿Los pagó? ¿Quién? ¿Cuándo?
- ¿Es Arabia Saudí un mercado emergente para la avicultura española y valenciana?
- ¿Valdría la pena montar una delegación, almacén regulador o matadero en esas tierras?
- ¿O lo montamos en Tavernes?
- ¿O apagamos las luces y que los pollos se vayan a dormir?

Aparte de las anécdotas siempre interesantes, debemos retomar el tema cuando decíamos que las cosas están cambiando. Es cierto.

La cadena de clientes actual tiene poco que ver con la preconizada a sus anchas por el marketing tradicional.

Al consumidor se le respeta, pero al cliente llamado inmediato, todavía no lo suficiente.

¿Serán necesarios algunos años más para que la cadena de clientes sea respetada en su totalidad?

Espero que no.

Vamos a definir la cadena de clientes, tal y como la entendemos actualmente:

Una vez terminado el producto, sin posibilidad de reajuste o manipulación, sus eslabones estarían formados por:

Los clientes inmediatos

Los decisores

Los compradores

Los usuarios

Los destructores

Los rescatadores

El Beneficiario Global

Antes, como ya hemos comentado, el usuario o consumidor era el elemento a estudiar.

Hoy en día, debemos esforzarnos más y conocer también al:

- Destructor, ¿cómo destruye y por qué?
 - Rescatador, ¿qué rescata y cómo lo transforma?
 - Beneficiario Global, ¿Cómo queremos que sea el mundo en el futuro?
- En definitiva, la consciencia común.

A pesar de todo, ocurre con alguna frecuencia que:

- Los precios no son respetados a la llegada.
- Se habla de excelente calidad, cuando se quiere decir mayor precio y eso que se tiene en cuenta a Veblen*.
- Las reclamaciones no se fundamentan de otra forma que no sea con un descuento en el pago.

* *Veblen, efecto de la ley de la demanda: Es el efecto de la demanda que es causado cuando un producto se relaciona con un concepto de extrema calidad. A través de ese discurso, elevando los precios se consigue incrementar o mantener las ventas.*

Como ya hemos entrado en las herramientas del marketing mix casi sin darnos cuenta, le propongo que echemos una breve mirada a las mismas.

El producto

No hay nada como conocer lo que se tiene entre manos para poder explicárselo e incluso si se lo merece, enseñárselo a otra persona.

No vamos a darle la lata con el tema del packaging o la diferenciación cada vez menor entre producto tangible e intangible.

Solamente le vamos a proponer que el producto sea el objeto negociado, sí, nada más y nada menos.

Si usted negocia, tendrá que negociar sobre algo y ese algo tendrá una valoración, que no siempre valor económico, para cada uno de los negociadores.

El Precio

El precio se ha convertido en la objeción por excelencia. El contra-argumento de la calidad ya aburre a quien utiliza dicha objeción para ahuyentar a los negociadores novatos e impacientes. Así mismo, no vamos a explicar – ya que otros lo hacen mucho mejor – la composición de los precios y las políticas de vagabundeo que acompañan a los productos en sus idas y venidas en los diferentes mercados, amparados por esa mágica palabra que es la rotación.

El precio es un elemento al cual algunos negociadores le tienen miedo y no son capaces de transmitirlo con seguridad en el transcurso de una negociación.

Si usted padece ese temor y su interlocutor lo detecta, dígame que tiene que ir urgentemente al baño y no salga de allí sin haber machacado su calculadora en busca de un razonamiento digno después de tan comprometida situación.

Otros no se dan cuenta que dicho temor lo puede tener el otro y al declarar abiertamente sus intenciones de ánimo de lucro, paralizan el corazón y el talonario de un comprador cauto, esquivo y temeroso de realizar una mala operación.

Por todo ello, el precio debe ser mostrado con naturalidad, con tranquilidad y con un argumento convincente.

Para ilustrarles estas palabras, permítanme contarles una pequeña anécdota que dice que un señor de avanzada edad, sin descendencia y propietario de una cafetería, decidió jubilarse y para ello, vender su negocio.

Se lo comentó a su sobrino, el cual estaba a punto de contraer matrimonio con una bella joven.

El tío le propuso abiertamente el negocio a su sobrino:

- *“Creo que es el momento de retirarme y he pensado venderte el negocio para que puedas desenvolverte como yo lo he hecho”*. Dijo a su sobrino.
- *“La verdad es que me parece una buena idea, pero yo ahora tengo muchos gastos y si el precio es muy elevado, tendré que rechazar tu ofrecimiento”*. Comentó el joven.
- *“Te lo vendo por 1.000.000 de pesetas, creo que es una ganga y además, yo no necesito más para vivir”*. Sentenció el señor.
- *“Eso es muchísimo, yo te doy 500.000 pesetas y trato cerrado”*. Replicó el sobrino en un alarde de atrevimiento.
- *“Mejor te lo vendo por 2.000.000 de pesetas y cada vez que te alejes de mi primera oferta, te subiré un millón más, hasta llegar a su precio real que es de 10 millones de pesetas”*. Apostilló el tío.
- *“De acuerdo, te pagaré los 2.000.000 de pesetas”*. Respondió sumiso el joven.
- *“Trato hecho, con ese millón restante te haré un buen regalo de boda”*. Le dijo a su sobrino, mientras le daba una palmada en la espalda.

Como podemos ver y ya habremos podido constatar, en una décima de segundo podemos ganar o perder una gran cantidad de dinero.

Depende de la valoración que realicemos del objeto negociado.

La distribución

Hay múltiples maneras de llevar las cosas de un sitio a otro.

Solo un inciso, cada vez que lo mueva, tendrá dos tipos de gasto:

- Daños por manipulación.
- Gastos por transporte, almacenaje y acarreo.

Por su bien, contróleos pues corre el riesgo de que su producto pierda valor con tanta ida y venida a no ser que usted se ocupe de extraer carbón puro en Sudáfrica, lo lleve a Israel a tallar y lo deje caer en Rotterdam o Nueva York, normalmente en el barrio judío.

En una ocasión, se contrató un camión para llevar género a un país del Magreb con tan mala fortuna que dos días atrás la policía encarceló a unos cuantos funcionarios de aduanas por supuestas irregularidades en sus funciones.

Evidentemente, ante tal escenario quemado por la metralla, cualquier funcionario en su sano juicio no se puede permitir el lujo de ver pasar los camiones y no hacer nada al respecto.

Resultado, 20 días de paralización, desplazamiento de cuatro personas al campo de batalla y pérdidas por valor de..... mejor no decirlo, pérdidas simplemente.

Se perdió la paciencia, el dinero, las ganas de repetir la experiencia y bastantes horas de sueño.

Qué sólo se encuentra uno, cuando sus productos han abandonado el almacén y se encuentran en ruta, defendiéndose ante viento y marea a pesar de su insustancial composición y siendo protegidos únicamente por el “packing list”.

Sobre todo cuando el precio pactado está sujeto a una buena llegada en fecha y estado de los materiales.

La promoción

Cuando hablamos de promoción, nos vienen a la cabeza dos conceptos tan diferentes que dan hasta miedo que algunos operadores de los mercados los confundan plácidamente y sin pestañear:

- Publicidad.
- Ofertas o descuentos en el precio.

La palabra “promoción” se ha desvinculado de la mera actividad de impulsar nuestros productos y se ha adherido al precio como una lapa parásita sin la cual no es posible competir con otros productos igualmente portadores de dichos animalitos.

Sin embargo, cuando nos referimos a promoción, estamos hablando de métodos para dar a conocer las ventajas de nuestros productos.

Por eso, también deberemos diferenciar entre publicidad y promoción.

Podríamos decir que la publicidad se refiere a los medios y la promoción a sus propios medios. Bueno, queremos decir que no es lo mismo aparecer en una revista especializada con una foto de nuestro producto estrella, que tener un vendedor todo el día en la calle realizando gestiones más que variopintas, dignas de un trapecista de circo en una función fría, sórdida y aburrida en una oscura ciudad de la antigua Alemania Oriental.

Tras esta introducción, nos preguntamos, ¿Quién va a manejar este timón en el océano del mercado internacional?

Efectivamente, el departamento internacional, o mejor dicho, gente profesional en un departamento de desarrollo internacional.

Pero, ¿todos los países, industrializados o no, están en el mismo nivel cultural y ético? Asunto sin duda importante.

El departamento internacional, ¿Vende o le compran?

1º Fase. – Lo tradicional, pero no por ello, obsoleto.

Hubo un tiempo que daba exactamente igual que le comprasen o que vendiera, ya que el resultado a corto plazo era el mismo y si la experiencia de ser comprado se repetía con cierta asiduidad, se convertía en una vieja costumbre, hábito o inercia. Entonces no diferenciábamos entre ser comprado y vender, prefiriendo, sin lugar a dudas, lo primero.

En este caso, la empresa nombraba un responsable de ventas de exportación, confiando que los compradores hablaran español, ya que ellos eran los interesados en comprar.

Si esta premisa no se cumplía, se determinaba a la persona con mayor facilidad para expresarse con señas, Morse o Esperanto para proceder a recibir a los potenciales compradores en la visita a fábrica y demás dependencias con un inusual, estridente y elevado volumen de voz, acompañado por los más amenos aspavientos.

Por otra parte, al responsable de facturar, se le concedía la posibilidad de aprender intensivamente los caminos menos deslizantes de la administración de los cobros y pagos en estas operaciones y se le sumergía fulgurantemente en un curso sobre los regímenes de aduanas y divisas impartido respectivamente por un transitario y el apoderado de la sucursal bancaria canalizadora de dichas transacciones económicas.

Le prometo que no exagero.

Pero desde entonces ha llovido mucho y hoy en día, este ejemplo forma parte de la historia.

¿Lo recuerda?, Espero que vagamente.

Le pondré un breve ejemplo.

Hace tres veranos, tuve la gran oportunidad de asesorar, o lo que me dejaron hacer, a una reconocida empresa textil valenciana, que me consta que es una excepción en desuso.

El equipo de exportación era cuanto menos, curioso y desequilibrado.

Lo componían tres personas, las cuales estaban obligadas a viajar juntas a Extremo Oriente.

Un personaje de confianza de la dirección, varón, de unos 55 años y con cara de haber nacido cansado, preocupado y con úlcera de estómago.

El viaje más largo que había realizado antes de ser propuesto para ese digno, respetado e periodístico puesto, fue el de su viaje de boda.

El segundo personaje, era un varón de unos 40 años. Era ese tipo de persona que tenía don de gentes, caía bien y le daba igual viajar a La Coruña que a Cádiz.

Estaba firmemente convencido de que las Islas Canarias estaban debajo de las Baleares y nunca entendió como las condiciones climatológicas y la vegetación era tan diferente, estando tan cerca.

La tercera persona era una mujer, guapa, interesante, lista y profundamente mentalizada para hacer bien su trabajo. Su inglés era fluido y su castellano, también.

El propietario de la firma no se explicaba de donde habían sacado a ese bombón, que según su criterio, solo servía para alegrarle la vista de buena mañana y desviar la atención de los clientes hacia otros aspectos menos lucrativos para la empresa.

El equipo, hoy en día consta de 2 personas. ¿Saben ustedes quienes son los componentes? Sí, lo han adivinado, los dos señores.

Conclusión: Si hasta ahora le ha ido bien, empiece a cambiar de táctica antes de que sea tarde.

2ª Fase. – Cómo ir detrás para nunca estar delante.

El siguiente paso, natural al fin y al cabo, es contactar con un agente, conocedor de la zona, pillito como él solo, hábil en las negociaciones y rápido como un rayo.

Lo que resulta un poco extraño es que un personaje más o menos salido de una versión moderna y “yuppie” del Buscón de Quevedo se deje encandilar únicamente por un porcentaje ínfimo de las ventas realizadas por él mismo.

Aquí me encuentro en disposición de recordarle el refrán de “más vale malo conocido que bueno por conocer”.

Como conclusión a esta fugaz explicación, le diré que no se deje impresionar con facilidad y que los negocios, buenos y malos, los hacen las personas.

3ª Fase. – Cómo seguir estando detrás y creer que vamos delante.

La tercera fase era una mera ampliación de la segunda y solía estar relacionada con una exclusividad y su correspondiente compensación económica.

Empieza a ser una fórmula muy utilizada y al fin y al cabo, correcta para gestionar los pedidos desde casa.

Esta persona normalmente no se ocupará de otra cosa que martillar a la empresa con propuestas más o menos imposibles, de escasa rentabilidad y de misteriosa continuidad.

No, no se preocupe, no siempre es así. Pero conquie una sola persona comparta sus insomnios con un espécimen así, ya vale la pena que usted recele al saber que esta situación existe, aunque solo sea como reseña radical y lejana, o no tan lejana.

La conclusión sería algo así como que ni “lo malo conocido” le conviene. Desde luego, “lo bueno por conocer”, menos aún.

4ª Fase. – Cómo estar delante y los demás detrás.

La cuarta fase es la de poseer cierta estructura en el exterior, lo cual siempre es arriesgado y a primera vista, poco menos que inviable.

Esa es la internacionalización a la que antes aludía.

Existen formas más o menos normalizadas de hacer coincidir intereses e intenciones y así poder desarrollar algunas actividades con proyección de futuro.

Podríamos hablar de las Joint-ventures, de los Consorcios de Exportación, o de simplemente, la iniciativa individual de cada empresa.

Si usted ha decidido estar y participar en algún mercado, deberá ejercer cierto control sobre lo que ha pasado antes, sigue pasando ahora y lo que pasará más adelante.

Las nuevas tecnologías de la comunicación no transmiten sensaciones, únicamente datos.

Desde luego, como conclusión me atrevo a decirle que el éxito en la internacionalización depende de la profesionalidad con que se contemple la venta en los mercados y el rigor con que las personas desarrollen dicha venta.

Después de esta referencia histórica, voy a darle algunos parámetros para detectar el perfil comercial que posee en su empresa y por que no, su propio perfil respecto a las habilidades comerciales en los mercados.

El perfil del comercial de mercados internacionales

¿Quién le hace la maleta?

¿Sabe usted planchar?

¿Para qué?

¿Lleva usted una plancha de viaje?

¿Y un limpiador de zapatos?, Sí, para los zapatos.

¿Dispone de un set de aguja e hilo de coser? Los botones.

¿Lleva consigo un botiquín, con antiácidos, analgésicos y otros calmantes para dolores ocasionados por una mala alimentación o las cada vez más frecuentes crisis de pánico?

¿Se lava los dientes tres veces al día?

¿Usa usted desodorante?

Perdone que le pregunte estas cuestiones, pero no olvide que este texto será leído en la intimidad o en situaciones desesperadas y en ambos casos, todo vale. Además, contribuirá en gran medida a conseguir su objetivo.

¿Lleva su agenda al día?

¿De verdad que la lleva al día?

¿Apunta como tarea próxima aquella que no pudo realizar hoy?

¿Cuántas veces lo hace a lo largo de una semana?

¿Lleva ordenador portátil?

¿Y la correspondiente factura de compra para que no se lo quede un funcionario de aduana extranjera?

¿Teléfono móvil? Recuerde que no es un lujo, sino una necesidad. ¡Maslow!, ¿Dónde estás?

¿Lleva las ideas claras?

¿Y este libro?

En fin, su perfil podrá estar marcado por una nariz helénica, unos pómulos salientes o unas mandíbulas batientes, pero no se olvide del objetivo de su viaje.

Hágase la pregunta: ¿Qué le exigiría a un buen comercial si lo tuviese que seleccionar?

¿Le importa que realicemos juntos un ejercicio?

No se preocupe, no será de gimnasia.

Escriba en la columna "Conceptos" de la tabla que encontrará a continuación, diez cualidades relativas a un buen comercial de mercados internacionales, siempre según su criterio que seguro que es el que vale.

Concepto	C.P.	Evaluación	Valoración
Total	10,00		

Le daré alguna pista:

- Que domine idiomas.
- Que tenga buena presencia (de esto hablaremos un poco más adelante).
- Que sepa convencer.
- Que sepa cerrar los acuerdos.
- Que sea honesto.

Concepto	C.P.	Evaluación	Valoración
Dominio de idiomas			
Buena presencia			
Capacidad de convencimiento			
Habilidad para cerrar acuerdos			
Honestidad			
Total	10,00		

Y ahora siga usted solo:

-
-
-
-
-

En la segunda columna de la tabla, intente ponderar o mejor, hágalo y no le dé más vueltas, la importancia que tiene cada concepto para usted.

La ponderación no funciona a su aire. Quiero decir con esto que tiene truco: La suma de los valores no puede ser más de 10.

Esto quiere decir que si pondera algunos conceptos con un 1,50, otros tantos tendrán que ser ponderados con 0,50 para restablecer la suma final en la unidad 10.

Le recomiendo que a lo muy importante, le coloque un 1,50 ó un 2.

A lo llanamente importante, represéntelo con un 1.

A lo menos importante, con un 0,50 y aquello que carece de importancia y nunca debió poner en la lista, con un 0.

No tenga prisa, seguro que se pasa las cuatro primeras veces hasta afinar correctamente este instrumento.

Concepto	C.P.	Evaluación	Valoración
Dominio de idiomas			
Buena presencia			
Capacidad de convencimiento			
Habilidad para cerrar acuerdos			
Honestidad			
Total	10,00		

Una vez ha podido cuadrar las cifras se puede dar por satisfecho, pero aún no ha terminado. De hecho le queda la parte más interesante, íntima y reveladora.

En la tercera columna deberá, en primer lugar, olvidarse de la segunda columna.

En segundo lugar, pídase a sí mismo ser sincero, nadie le escucha, le observa ni le espía; o eso creo yo y si no es así, usted sabrá por que lo hacen...

Rellene esta trascendental columna con evaluaciones entre 0 y 10, según su propio grado de eficacia, efectividad o eficiencia en cada concepto anteriormente definido.

Nunca podrá saber la diferencia entre estas tres palabras y yo no se lo voy a decir, ya que entonces desvelaría el inútil, insípido e incoloro secreto semántico que se esconde en cada una de ellas.

¿A qué usted sabe que quieren decir?

En resumen, ¡póngase nota!

Concepto	C.P.	Evaluación	Valoración
Dominio de idiomas			
Buena presencia			
Capacidad de convencimiento			
Habilidad para cerrar acuerdos			
Honestidad			
Total	10,00		

Una vez haya conseguido ser consigo mismo más transparente que el agua antes de fregar, estará en situación de completar la cuarta columna.

Multiplique las columnas segunda y tercera sin olvidar que el orden de los factores no altera el producto y fije el dato resultante en dicha cuarta columna.

Concepto	C.P.	Evaluación	Valoración
Dominio de idiomas			
Buena presencia			
Capacidad de convencimiento			
Habilidad para cerrar acuerdos			
Honestidad			
Total	10,00		¿?

Una vez lo consiga, no sabrá por que hemos realizado este ejercicio matemático, pero le voy a sacar de dudas:

Sume los diez resultados de la cuarta columna y sitúe su resultado al final de la misma.

Si el resultado es menor a 50, mejor olvídelo todo y pase a seleccionar a otro emprendedor.

Si el resultado se centra entre 51 y 65, preocúpese de mejorar. Sus ventas se resentirán tarde o temprano por la magnitud de sus debilidades y más bien será temprano, ¿le parece bien a las 9 de mañana?

Si ha alcanzado una cifra entre 66 y 85, está usted en órbita. No mezcle el hambre con las ganas de comer y todo le irá bien.

Si usted ha cifrado el resultado final entre 86 y 99, es usted un estupendo comercial de exportación y le aseguro que llevará a buen fin cualquier proyecto de internacionalización de su empresa.

En cambio, si usted ha alcanzado la mítica cifra 100, deberá repetir los pasos anteriores e intentar ser más sincero con usted mismo.

Si le vuelve a salir 100, no se preocupe, póngase una estatua de plastilina en la mesa de su despacho y siga pensando que realmente tiene problemas para demostrar a sus superiores lo mucho que vale.

Siempre le servirá de consuelo pensar que ellos no se enteran, pero ¡cuidado!, no sea el único cuerdo en un mar de chiflados o acabará con una camisa de fuerza y usted seguirá convencido de que no se la merece, lo cual incrementará su estado anímico de rebeldía abasteciéndolo de razón a aquellos que no la tienen según su criterio, si es que en ese momento le queda algo de criterio.

Si por tercera vez consecutiva aparece el número 100, está usted peor de lo que pensaba y debe encontrarse contemplando un espejismo.

Busque un oasis y beba un poco de agua fresca o vaya al servicio más cercano y lávese la cara con energía, decisión y jabón.

No repita el cálculo de nuevo y si lo hace, que sea bajo su entera responsabilidad, ya que nadie querrá responder por usted, salvo algún ser querido o su propio ego.

Este sistema, serio aunque no lo parezca, es una herramienta muy útil para medir cualquier actividad de su trabajo, sea para remunerar al personal, para planificar su agenda o sencillamente para realizar un auto-test.

No lo olvide jamás y trátelo como un espejo. Si se rompe o lo rompe, le traerá mala suerte.

Hágase unas plantillas o grábelo en su hoja de cálculo.

A menudo, de las cosas sencillas salen soluciones para los problemas más complejos.

Ya ha dado usted los pasos adecuados. ¡Enhorabuena!

Después de este ejercicio, no se relaje. Seguimos con los parámetros y consejos.

Una vez llegados a este punto de mutua confianza no me resisto a hacerle participe de una serie de experiencias sufridas por mí a lo largo de mi vida profesional.

A/ Aunque parezca mentira, esto contribuirá al éxito de su viaje.

Cualquier agencia de viajes le podría decir lo siguiente, incluso algunas lo tienen impreso en el cartoncillo que le dan con el billete del avión y/o con los bonos del hotel concertado:

- No viaje sin pasaporte o identificación oficial vigente.
- Entérese de la necesidad de visados y solicítelos con suficiente antelación.
- Vacúnese en caso necesario.
- Lleve un pequeño botiquín, pero no sea hipocondríaco.
- Lleve los teléfonos de contacto más necesarios:
 - Clientes y amistades en destino.
 - Embajada o consulado español.
 - Instituciones españolas en destino.
- Concierte el hotel y el precio del mismo desde origen.
- No llame por teléfono desde la habitación del hotel, a no ser que sea extremadamente necesario. Se evitará un “atracó” de lo más común en todos los países.
- Revise la cuenta del hotel y recuérdelos que se trata de tarifa de empresa y con bono desde origen, aunque sea por enésima vez.
- Si tiene un contacto en el país visitado, le será de gran ayuda que él pida la cuenta.
- Identifique sus pertenencias.
- No las abandone en ningún caso, a no ser que por su cantidad o volumen, resulte imposible llevarlas consigo. En este caso no las debería haber cogido.
- Intente llevar poco equipaje, solamente lo estrictamente necesario.
- No coja objetos que no sean de su propiedad, ni siquiera ante el riesgo de parecer maleducado.
- Tenga paciencia y no se altere en caso de no hacerse entender, será peor y le tomarán por un desequilibrado y colonialista extranjero.
- Combine la ropa de tal forma que una misma chaqueta le dé juego a 2 pantalones distintos. No olvide que los pantalones se arrugan menos que las chaquetas y si no sabe o no quiere planchar, está usted listo.
- Envuelva sus camisas en papel plástico o mejor, cómprese unas bolsas de viaje camiseras de venta en muchos establecimientos.
- Utilice calcetines oscuros. Normalmente, negros o azul marino. Le puede parecer una tontería, pero cuente cuantos “pies escayolados” ve y ya se dará cuenta que punto blanco es una marca de calcetines y no una obligada referencia.
- No lleve demasiada tecnología, ya que será presa fácil para los nativos despabilados de turno.
- Cuando coja un taxi, cerciórese de que el taxímetro está en funcionamiento o pacte el precio del trayecto de antemano.
- Debería enterarse de la proporcionalidad de los precios antes de salir de viaje.
- Salga del hotel para dar un paseo, pero tampoco se pierda. Le ayudará a asimilar breve y rápidamente su nueva situación.

- Tenga el placer de darse un baño de espuma, relájese y duerma cuanto pueda.
- No ponga a prueba su estómago ni su flujo intestinal.
- Si su estancia va a ser breve, no será necesario que cambie la hora de su reloj. Eso le ayudará a sentir que volverá pronto a su casa.
- No tiente a la suerte, dirijase al aeropuerto con suficiente antelación, tanto a la ida como a la vuelta y con más razón en este segundo caso, ya que con las ganas que tendrá usted de volver, solo le hace falta perder el vuelo.
- No se asuste ni se inquiete, si lo prefiere decir así. Si ve demasiados policías o guardias y nota que le miran con cierto interés o atención. Hágase el "loco" y no les mire fijamente a los ojos. Actúe con tranquilidad. Un rutinario registro en las dependencias interiores, puede hacer que pierda su avión y en el mejor de los casos, recibirá unas breves disculpas acompañadas de una cínica sonrisa. Cuando se acomode en su butaca del avión, jamás piense que todo ha terminado, más bien acaba de empezar, en lo referente a la negociación.

Yo creo que ya está bien, se va a creer usted que se va a la guerra o algo así. Pero aunque así sea, usted no debe aparentarlo.

B/ Cuide su aspecto físico y porque no, el químico.

En cuanto al aspecto físico, deberá proceder de forma correcta, digna y adaptada al medio. Es recomendable no realizar excesos en lo relativo a la falta de horas dedicadas al sueño reparador, ya que si no lo hace, su cutis le traicionará y sus ojos estarán tan dilatados y enrojecidos que parecerá que ha estado llorando toda la noche como un niño asustado. Le recomiendo que se afeite, ya que una barba incipiente es síntoma de descuido personal. Sí, ya lo sé, no le crece la barba a uno de la noche a la mañana, pero también deberá planificar eso.

A no ser que disponga de una poblada y ordenada barba, afeítese dos veces seguidas y deje para sus vacaciones ese cambio de imagen que tanto le gustaría realizar y nunca se siente lo suficientemente seguro de hacerlo, ya que el estilo Arafat no se lleva demasiado, a no ser que tenga la mala suerte de padecer un herpes simple animado por su propia debilidad y el virus latente que aparece y desaparece como termómetro de su estado fisiológico.

También deberá peinarse, a no ser que decida acabar una vez por todas con esta actividad y se mantenga en un correcto y fresco "uno y medio" o esperar que la aparición de la calvicie, también llamada alopecia, acabe con este problema.

Los procesos intermedios son los más desesperantes.

Recuerde que si usa fijador, con la humedad y el roce de la ropa, éste desaparece y le puede quedar un perfil dispar.

Otros y no lo recomiendo, acentúan la acción fijadora del ungüento con una escasa limpieza del cuero cabelludo, consiguiendo de esta manera una cataplasma que despide un aroma nada parecido a un campo de lavandas muy apreciado por cierto, por las moscas pegajosas.

Acabaremos con la cabeza, en cuanto nos limpiemos los dientes y mantengamos un spray mentolado en el bolsillo de la chaqueta para su uso en caso de necesidad.

Perdóneme que comentemos temas tan personales, pero ya era hora que alguien entrara de lleno en estos temas tan importantes como necesarios.

Respecto a las extremidades inferiores, intente calzarse unos zapatos cómodos, pero no exentos de elegancia.

Le recomiendo un color oscuro, negro o granate.

Siempre deberá llevarlos limpios y con las suelas y tacón en perfectas condiciones de uso.

Fíjese y verá la cantidad de zapatos viejos que calza la gente aparentemente bien vestida.

Una esponjita encerada será un artilugio imprescindible en cualquier situación comprometida.

C/ Contrólese.

Sobre el protocolo podríamos escribir ríos de tinta, pero le bastará con saber que la educación y cierta timidez son grandes aliados en los casos de desconocimiento del medio y el entorno.

Solo tengo que decirle que no asuma riesgos innecesarios y que vale la pena quedarse más bien corto que largo.

Existen dos tipos de situaciones donde usted tendrá que frenar sus ímpetus costumbristas y ceder al raciocinio la tarea de decidir por su mal llamado instinto.

Una situación será la reflejada en la antesala de una negociación puntual en una “caja” llamada Box*.

Box: Lugar de reducidas dimensiones, escasa aireación y exento de mobiliario decorativo, donde habitualmente tienen lugar las negociaciones entre proveedores y clientes afines a la Distribución Moderna.

La otra, cuando se complemente dicha negociación con una cena, comida o recepción fuera de las dependencias, oficina, sala de reuniones o despachos.

En la primera situación, se valora la puntualidad como algo exquisito, aunque no seamos correspondidos en esa exquisitez.

Tenga en cuenta que las ciudades están llenas de coches, semáforos, peatones y conductores que no los respetan; y con una alarmante ausencia de zonas de aparcamiento.

Por lo tanto cuanto mayor caos ciudadano exista, menor será la puntualidad de las personas, aunque ya esté su vehículo aparcado en su propia plaza del garaje.

Es curioso, pero existe una intensa relación entre la climatología calurosa y húmeda (mayor a 30° C) y la impuntualidad.

Que por usted no quede.

Tenga paciencia y no utilice a la/el recepcionista como blanco de sus iras y cesta de sus energías perdidas en la sala de espera, ya que no hará otra cosa que entorpecer una futura relación profesional.

Tampoco se muestre demasiado entusiasmado por “hacer migas” con dicha persona, ya el efecto puede ser idéntico.

Siéntese y espere.

Cuando le toque el turno, levántese como si algo le quemase el trasero y salude con una amplia sonrisa. Acaba de empezar la función.

En el segundo caso, deberá ser más cauto ya que esa invitación puede esconder otras intenciones como por ejemplo, que usted pague la cena.

Bien, no lo creo, pero en cualquier caso, su interlocutor querrá conocerle mejor y no será bueno defraudarle. Aproveche la ocasión para hacer lo mismo.

Su actitud profesional ya ha sido evaluada y posiblemente con un notable, pero deberá ir a por la matrícula de honor para llevarse el negocio a su propia canasta.

Le recomiendo que deje a su anfitrión tomar la iniciativa en todo lo relacionado con la situación.

Él le indicará donde deberá sentarse y propondrá los brindis que crea necesarios.

No coma como un desesperado y deje algo en el plato, lo suficiente como para poder decir sin ruborizarse: “Estaba exquisito”.

No será necesario recalcar que deberá comer despacio y bajo las normas de educación más elementales.

No abuse del mal vino, ni del bueno.

Cumpla como un caballero y sírvase agua mineral sin gas para regar los alimentos que está ingiriendo.

Recuerdo que en una cena de negocios en el Sur de Francia, donde un cliente iba acompañado por su señora, la cual tenía más extras y equipamiento que su propio coche de 5 metros y medio, el sommelier recomendó y sirvió un vino acorde con los aromas, sabores y demás misticismos de las artes culinarias y gastronómicas.

A la señora en cuestión, le pareció demasiado fuerte y llamando la atención de un camarero, solicitó una limonada – gaseosa -.

En cuanto el sommelier detectó las intenciones de la señora, se abalanzó como un poseso sobre la botella potencialmente perturbadora de la esencia más ancestral, generando una situación tensa, a la vez que incómoda.

Si le dábamos la razón al profesional de la restauración, dejábamos en evidencia el "buen" paladar de la invitada.

En caso contrario, deberíamos confiar en el saber estar del sommelier y esperar que olvidase su doctrina aunque fuera por una noche y en esta mesa en concreto.

No fue así, no pudimos controlar la situación y menos cuando un airado marido denunció la actitud del servicio y solicitó la hoja de reclamaciones.

El resultado fue una mala cena, peores negocios y cambio de restaurante para una próxima ocasión.

Pero la vida está llena de anécdotas y usted ha presenciado ya demasiadas como para cometer fallos garrafales.

Tiene que estar al tanto de los detalles que por llevar a la ignorancia de consejera, provocan verdaderos escándalos.

D/ Ojo con las culturas diferentes, incluso en un mismo país.

Solo deberá saber que los individuos que profesan y practican la religión musulmana no deben beber alcohol ni alimentarse con carne de cerdo y sus derivados.

No saque a la luz su curiosidad sobre su forma de vida y no hable de temas políticos, ya sean internos o internacionales.

Debe saber que aproximadamente entre Enero y Febrero, los musulmanes tienen la obligación de practicar el Ramadán. Lo cual significa que se encuentran en estado de mínimo esfuerzo durante unos 40 días.

Es comprensible cuando una persona no come mientras luce el Sol.

Tenga en cuenta esta incidencia real, seria y verdadera a la hora de confeccionar y periodificar sus presupuestos como si se tratasen de la venta de productos de cierta estacionalidad.

Debe saber que existen 2 grandes y vastas sub-culturas en los mercados musulmanes dependientes de la gran moral islámica.

Una es la perteneciente al Magreb o zona occidental del Norte de África, incluyendo países tan conocidos como Marruecos, Túnez, Mauritania, Libia y Argelia, con resquicios del anterior y reciente colonialismo francés y español.

La otra es la relativa a la zona árabe asiática, incluyendo a Egipto, el cual se encuentra en África y roza Asia por la península de Sinaí con vestigios de la también relativamente reciente colonización anglosajona.

Sus entornos, aspectos y procesos son tan similares que creará que no ha viajado más allá de Tánger o Tetuán.

También deberá saber diferenciar un hebreo de un musulmán.

Se extrañaría usted de saber cuanta gente les confunde y les mete en el mismo saco, por efecto de sus orígenes nómadas y semitas.

De todas formas, la religión musulmana tiene una antigüedad inferior al milenio, aunque sus orígenes se fundamentan en Ismael, hijo de Abraham; la religión cristiana, dos milenios y la hebrea les lleva una ventaja considerable por estar rozando los seis milenios.

Los hebreos son difícilmente reconocibles, a no ser que ellos lo digan o sean ortodoxos declarados y lleven patillas con tirabuzones y prendas, incluido el sombrero, de color negro.

Deberá saber que los hebreos o judíos practicantes, no trabajan en sábado y es sábado desde el viernes, bien entrada la tarde.

No deben ingerir alimentos derivados del cerdo, ni animales procedentes del mar que no posean escamas, por ejemplo, mariscos.

Los muy practicantes, no encienden fuego ni cogen coche, teléfono, ascensor o cualquier elemento electromecánico, doméstico o no, durante el Sabat ¹.

¹ Sabat es la fiesta semanal dedicada al descanso.

Si son algo más practicantes, no comerán ningún tipo de carne a no ser que sea “Kasher”² y no se esfuerce, comerán verduras y algunos vegetales más, no comerán con usted o le invitarán a un restaurante que sirva productos Kasher.

² Kasher es el nombre que reciben los alimentos que han sido testados y comprobados según la normativa rabínica.

No padezca, un restaurante Kasher es tan exquisito o más que su restaurante habitual. Debe saber que hay judíos en todo el mundo y que la dispersión – diáspora - les ha hecho grandes negociantes. Con esto no quiero decir que todos los judíos sean buenos negociadores, pero no juegue alegremente con ellos, por si acaso.

Le puedo decir, sin ánimo de equivocarme o equivocarle, que los neerlandeses u holandeses son algo parecido, pero con apellidos que se componen empezando por “Van”. Perdonen la frivolidad, pero es una forma de reconocerlos.

Los holandeses son dignos de admiración, mejorando lo presente, ya que son personas procedentes de un país eminentemente exportador de ejecutivos y productos que no producen, salvo los tulipanes y sus tan reconocidos quesos que tiene como rica muestra semanal, la feria de Almaark, pequeña y preciosa población que no tengo el gusto de conocer personalmente.

La cultura de Extremo Oriente es un mar de cambios donde la tradición está en estrecha y complementaria relación con la modernidad más dinámica. Su capacidad competitiva no está en duda desde que los japoneses perdieron la guerra del Pacífico y ganaron a sus anteriores enemigos en su propia casa.

De todas formas, las características socioeconómicas deben ser la guía para tomar nuestras decisiones y no los clichés o estereotipos prefijados.

Evidentemente, no debe utilizar los mismos argumentos en el mercado ya abastecido del Japón que en la creciente y emergente sociedad de consumo china por tener los ojos rasgados y un tímido matiz amarillento en su piel.

Pero no olvidemos que tal vez, los diferentes somos nosotros.

E/ El encanto de la negociación.

Un negociador o individuo comercial en los mercados exteriores, globalizados o no, ya que las distancias no se acortan por más que queramos hacernos a esa idea, deberá establecer su propia medida en esta mezcla tan personal.

Como quiera que la competencia se basa en el principio de la comparación, odiosa, pero ahí está para dolor de cabeza y migrañas de más de uno, no podremos globalizar con más intensidad que la actual, a no ser que tengamos ante nuestros propios ojos algo tan dispar como un perro verde o un marciano con cara de trompeta comiendo galletas de chocolate. A partir de esa increíble visión, se empezará a estudiar ese otro mercado, llamado “emergente”.

Por lo tanto, tiene usted que decidir: o busca su método de negociación en los aspectos similares del ser humano o se decide por las innumerables diversidades que nos hacen a todos algo diferentes.

Si ese otro mercado fuese una realidad llamada Galaxia Alfa, las razas, diferencias culturales, distancias, colores, religiones y manías hoy vigentes, serían elementos comunes y normalizados. Más adelante, buscaríamos las diferencias en ese otro extraño prodigio cósmico del Señor.

Por otro lado, la cara que se le queda a uno cuando se da cuenta de que se le ha olvidado negociar un elemento es todo un poema lleno de dramatismo.

La primera reacción es la de intentar desesperadamente mantener una reunión de última hora para aclarar ese punto que al callar en su momento, ya está claro para nuestro interlocutor.

No lo haga. Perderá la partida y posiblemente el otro le “saque” alguna cabeza más.

Cada argumento no esgrimido en el campo de juego se convierte en un proyectil que puede ser disparado por un arma cargada por el diablo. Sí, ese diablo que lleva usted dentro que tanto le agrada mostrar en situaciones festivas, pero que le traiciona en estas lides profesionales.

Lo recomendable es remitir al interesado un resumen de los acuerdos alcanzados, dejando para el final su propuesta sobre el elemento no comentado.

Si no recibe respuesta en 2 días, envíele otro mensaje escrito más completo que el anterior con todos y cada uno de los acuerdos alcanzados y por omisión aquel que no recibió respuesta, como aceptado.

Si no hay reacción en 48 horas más, está usted a salvo hasta la siguiente picadura.

Como conclusión de todo lo anterior, le comento lo siguiente: Lo que más se valora en un negociador son las actitudes y las aptitudes.

Las actitudes son los accesos a los comportamientos. En una palabra, las ganas de hacer las cosas.

Las aptitudes nos desvelan la metodología y por que no, la sabiduría y el conocimiento.

Es algo así como la base sólida que nunca debe faltar y el resto, dependerá de cada uno, su humor, situación y estado anímico.

F/ Queda usted avisado.

Se podría decir, con el mayor de los respetos, que debería existir un pequeño muro de las lamentaciones – lo podríamos llamar murete - en cada despacho, para poder dar salida a las numerosas reacciones consecuencia de una negociación imperfecta.

Usted debe darse cuenta de que cuando realiza una venta, puede modificar los criterios de producción, de compras de materias primas y de otros departamentos de la empresa no tan involucrados en sus actividades como usted mismo.

De hecho, no le extrañe que estén, en su fuero interno, deseando que no alcance un acuerdo con ese cliente extranjero que nada o poco tiene que ver con el resto de clientes.

Quédese tranquilo y recuerde la rareza que supuso para ellos el primer cliente utilizado ahora como referencia normalizada.

El día después de la negociación usted puede pasar por un estado de apatía absoluta que el resto de personas de su entorno calificarán de “sangre fría”, siempre y cuando no alcance un estado catatónico, inmóvil o esquivo.

También entra en los cálculos de las probabilidades que se descuelgue de lleno en un estado de optimismo desmesurado acompañado de una frenética actividad.

En este segundo caso, verá que pronto le devuelven al suelo de un capón sus propios compañeros de la empresa.

Otra cosa es que su empresa y la dirección sean consecuentes con las labores proyectadas y no se “rajen” a mitad de camino.

Las personas hiperactivas mueven estructuras y eso no es bueno para una empresa estructurada.

Le recomiendo que se organice con relación al tipo de empresa en la que trabaje.

No piense que los demás piensan como usted, ya que se equivocará continuamente y no cesará de mantener duras y largas pugnas por motivos relativamente pequeños.

Si insiste en su idea, tenga la seguridad que solamente podrá negociar con uno mismo y en ese caso, ganar significa bien poco.

Le aseguro que negociar no es difícil. Es cuestión de prepararse y por eso mismo, le invito a adentrarse en el siguiente capítulo.

CUADRO DE MANDO 2
El Marketing Mix y el departamento internacional, ¿Cómo se llevan?

- Piense en los recursos existentes antes de iniciar dicha expansión.
- Si considera que le compran, no se gaste dinero en un falso departamento de exportación, con llamarlo oficina de ventas, bastará.
- Seleccione adecuadamente al responsable de las ventas exteriores bajo los criterios que la propia organización establezca.
- Busque una persona que no destelle explosivamente por sus aptitudes profesionales. Si en su vida privada es un desastre, en el trabajo también lo será.
- Mantenga cierta preocupación por el protocolo, pero sin agobiarse demasiado. Intente ser honesto y educado.
En el 99% de las ocasiones estará comportándose adecuadamente.
- Improvise lo menos posible. Utilice este recurso únicamente cuando no haya más remedio.
- Cuando planifique su negociación, piense en las consecuencias que se derivarán ante su propia organización.
Lo que se vende, a menudo no es comparable a lo que se produce.
- Negócielo todo. Si se olvida algún detalle, tendrá algo más que la sensación de haber dado un talón en blanco.
En estos casos, el que calla, además de otorgar, se da por confeso.
- Piense en el nivel que le corresponde en la cadena de clientes. Sobre todo, tenga en cuenta a su cliente inmediato y al Beneficiario Global.
- Evalúese y nadie le tendrá que decir sus defectos, errores, aciertos o éxitos.
- Compórtese como un experto viajero, tenga paciencia y piense que no siempre sale todo como estaba previsto. Intente ceñirse al presupuesto del viaje.
- Prepare usted su maleta.

CAPÍTULO 3º

Preparación de la negociación

La venta y la negociación. Conceptos y divergencias.

Estamos otra vez con términos de índole subjetiva que quieren decir lo mismo o algo diferente dependiendo de la persona que los enuncia.

Por eso mismo, vamos a acabar de una vez por todas con tanta ambigüedad.

Vender es convencer. Y si esta definición le parece corta, pues allá vamos con una algo más extensa: Vender es convencer y no vencer.

Por lo tanto, el vendedor es aquel que convence y no vence.

¿No le parece una buena definición de un negociador?

Posiblemente, usted cree que además debería vencer, pero realmente, ¿no vence quien sabe convencer?

Cuando nos referimos a “un negociador muy duro”, hablamos de una persona difícil de vencer y hábil en el arte de convencer y no a una versión encarpetada de Harry el sucio.

Como podrá ver, cuando hablamos del vendedor y del negociador nos referimos a la misma persona.

Podríamos decir que negociar es un todo y vender, la acción del convencimiento.

Por lo tanto, por más que usted se empeñe en diferenciar y disociar ambos conceptos, no podrá.

Están tan unidos como las piedras al suelo.

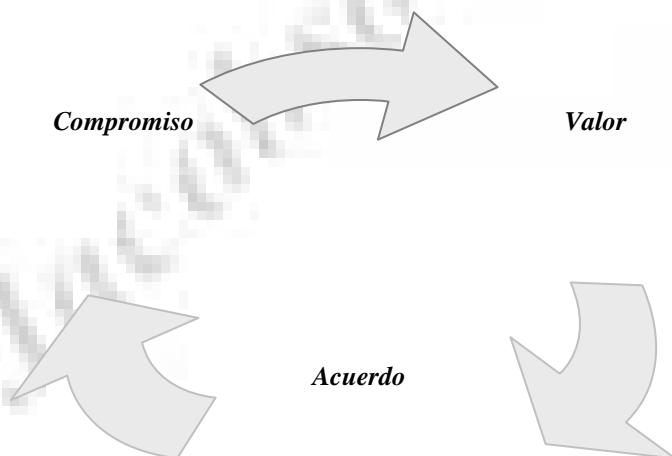
La negociación encierra tres grandes retos:

- **Debe fijar un valor al objeto negociado.**
 - Sentimental, económico, emocional, etc...
- **Debe establecer un acuerdo más o menos duradero.**
 - Expansivo (horizontal) y/o con profundidad (vertical).
- **Debe mantener un compromiso.**
 - Para prevención de posteriores problemas y malentendidos.

Compromiso

Valor

Acuerdo



Valor del objeto negociado.-

En este caso no se trata solamente del valor económico o la fijación del precio; también se incluyen elementos que tienen mucho que ver con “la valoración” subjetiva, sentimental, comparativa, emocional, etc...

Le voy a poner un ejemplo:

Trasládese al desierto hace 2.000 años ¿a qué no puede?

Es igual.

Intente cambiar a su mujer por una docena de camellos. No le será posible, salvo que su esposa tenga cierto parecido con Virginia Mayo.

En el caso opuesto, intente cambiar a su marido por una docena de cabras y tampoco le será posible, salvo que su marido sea el doble de Víctor Mature.

Si se traslada a la parte industrializada de este mapa de locos que es nuestro planeta y se sitúa a finales del siglo XX, no querrá tener nada que ver con una docena de camellos y un rebaño de 12 cabras histéricas.

¿Ve usted como las circunstancias invitan a valorar de forma diferente el mismo objeto?

Vamos a por el segundo ejemplo:

Imagínese que a su sobrino le falta el cromo de Karembeau, en mi época sería el de Gento, para completar su álbum y que casualmente usted lo tiene repetido tres veces.

¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por tener una cuarta copia?

Imagino que nada.

En cambio, su sobrino le preguntará inmediatamente ¿qué tengo que hacer para conseguirlo?

Acuerdo sobre lo negociado.-

Para proceder hacia una negociación efectiva, debemos intentar que las partes tengan la voluntad de alcanzar un acuerdo más o menos duradero.

Un acuerdo puede ser estratégicamente extenso en el factor tiempo, como por ejemplo los acuerdos sobre la aplicación de sistemas J.I.T. (Just In Time), o más puntuales, como la negociación acerca de una promoción específica.

En esencia, no es tan importante la duración del acuerdo, como la profundidad del mismo. En este caso, nos referimos a la cantidad de elementos que se ligan para alcanzar la mutua satisfacción.

Esta proyección “horizontal” la conocemos como **negociación expansiva**.

Al hilo de todo esto, recuerdo una anécdota que me contó mi padre cuando yo era un adolescente:

Eran dos hermanos, uno trabajador y bonachón. El otro, vago pero listo como un gato. Los dos trabajaban juntos desempeñando las tareas de subdirector y director respectivamente, en la delegación española de una empresa francesa.

Mientras el primero tenía que hacer encajes de bolillos para llegar a final de mes, el otro incrementaba su patrimonio de una forma desmesurada.

Evidentemente, esta diferencia de ingresos y recursos se fue agrandando con los años.

El hermano bonachón se dio cuenta de la anormalidad de esta situación y sacando agallas al estilo pescadilla frita, le dijo a su hermano:

- *“¿Cómo es posible que cobremos casi lo mismo y tu tengas 3 propiedades en la playa, un chalet en el monte y una lancha que quita el hipo?”*
- *“Es que ahorro mucho, tú gastas demasiado”*. Le contestó con cierto despecho.
- *“¿No estarás haciendo alguna tontería? Solo te digo que tengas cuidado”*. Le advirtió.

El verano siguiente, recibieron en la delegación la siguiente noticia:

El veterano auditor financiero francés (Jean Pierre Cabaret) había fallecido a causa de una cirrosis galopante. Los médicos no encontraron relación alguna entre su nariz de payaso colorada como un tomate del Perelló y dicha enfermedad hepática.

El 1 de Septiembre se presentó en las oficinas de la delegación un joven y apuesto auditor que evidenciaba costumbres opuestas a las de su predecesor.

El 2 de Septiembre, redactó un informe enunciando que las cuentas estaban claras, pero que las pérdidas acumuladas de los últimos 6 años no eran tales, sino que se había realizado un desvío de dichas cantidades.

El propietario de la empresa decidió, en un acto de buena voluntad, cerrar la delegación y así perdonar los sufrimientos familiares que se derivarían de una investigación fiscal y policial.

Entonces, el hermano listo le propuso a su antiguo "patrón" lo siguiente:

- *"Para demostrar mi inocencia, le compro su oficina ya que quiero seguir con este negocio. Creo que soy capaz de sacarlo adelante".*

Como el propietario se encontraba muy desilusionado por la traición cometida, pensó que dando un sí como respuesta recuperaría parte de lo sustraído.

Aceptó inmediatamente.

Entonces, el nuevo propietario intentó convencer y convenció a su hermano para que siguiesen juntos. Le prometió un reparto de beneficios a final de cada año.

Ante tal novedad, este también aceptó.

El final de esta pequeña historia forma parte del tercer reto de la negociación.

Así que si tiene un poco de paciencia, sabrá lo acontecido en breves instantes.

Compromiso.-

Cuando se genera una negociación - expansiva o no - intentamos que los acuerdos queden claros para que no tengamos que "renegociar" lo negociado. Para ello es fundamental que realicemos una detallada especificación de los acuerdos alcanzados y remitamos copia con acuse de recibo a nuestro interlocutor para evitar diferentes interpretaciones de lo acordado. La falta de claridad crea un sinfín de problemas que afectan a la credibilidad del propio acuerdo y de los personajes negociadores.

A la vista de cómo están las cosas, le recomiendo que apunte lo pactado en un papel.

Volviendo a la anécdota anterior, le digo que la diferencia de patrimonio entre ambos hermanos se iba incrementando hasta alcanzar límites insultantes.

Cada año, la empresa tenía pérdidas y por lo tanto, no había reparto.

El hermano bonachón, en el fondo, agradecía no tener que aportar su participación en las pérdidas.

Un día, armado de valor y empujado por su mujer y sus cuatro hijos, decidió renunciar a su puesto de subdirector de la nada e inició una nueva vida profesional.

Mi padre me contó que triunfó en la medida en la que un bonachón puede triunfar.

Una Nochevieja, el hermano listo realizó una llamada telefónica al bonachón.

- "Me voy de España, no puedo decirte nada más. Estoy bien. Ya tendrás noticias mías. Piiiiiiii.....". Le dijo apresuradamente.

Durante los 9 meses siguientes a esta misteriosa llamada, se personaron en la casa del hermano bonachón un montón de sabuesos acreedores del listo como un gato.

Efectivamente, había vuelto a hacer de las suyas.

Cuando me fui haciendo mayor, empecé a atar cabos:

- Tengo 3 hermanos.
- Mi padre tiene 8 hermanos. Los conozco a todos, menos a uno.
- Mi padre es un bonachón y ha triunfado en esta vida en la medida que puede triunfar un bonachón.

Moralejas de este destape íntimo:

- No se fíe de los gatos. Tienen un concepto del triunfo un poco extraño.
- Cuando alcance un acuerdo con un hermano, séllelo con sangre o ante un notario. Así se ofenderá y no querrá seguir con dicho acuerdo.
- Aunque no tenga hermanos, siga sin fiarse de los gatos.

La negociación es un concepto complejo, sobre el cual tenemos más influencia de la que creemos.

La verdad es que aprovechamos una mínima parte de nuestro potencial, quizás por autoconfianza o tal vez, por ignorancia.

En este texto vamos a intentar que cada cual desarrolle sus aptitudes de la forma más positiva y rentable posible.

El resultado de las futuras negociaciones le servirá de termómetro de sus actuaciones, sabiendo en tiempo real si está a punto de estallar por ebullición o si se encuentra simplemente en unos saludables, estables y cómodos 36°C.

Esperemos que su futuro interlocutor no haya leído este libro o estará en igualdad de condiciones que usted.

Como resumen de lo comentado anteriormente, le ilustro dichos comentarios con el siguiente cuadro.

VALOR			
<i>Económico</i>	<i>Subjetivo</i>	<i>Comparativo</i>	<i>Sentimental</i>
ACUERDO			
<i>Claridad</i>		<i>Comunicación</i>	
COMPROMISO			
<i>Duración</i>		<i>Profundidad</i>	

La dimensión de la negociación y sus 4 puntos cardinales

Antiguamente se resolvían los detalles o cabos sueltos con alguna que otra guerra durante la cual se probaba el acero recién importado de España.

Entre corte y corte se tiraban unos cuantos años peleando por un trozo de tierra llena de zanahorias y consecuentemente, de conejos.

Hoy en día, los negociadores no son aquellos que buscan "camorra". En realidad podrían ser los herederos de los misteriosos alquimistas.

El máximo exponente de este siglo es Henry Kissinger, que con esa cara de no haber roto un plato en su vida, acercaba posiciones sin aparentar presión alguna.

En caso de no alcanzar un acuerdo rápidamente, su departamento daba orden de cancelar todas las cuentas bancarias del gobierno envalentonado hasta que se le acababa la mecha y su comitiva volvía cabizbaja a la mesa de negociaciones.

A estas alturas ya podemos afirmar que la negociación no tiene porque coincidir con la compra o venta de un determinado objeto físico y tangible.

Se negocia todo.

El derecho romano nos dio una lección de cómo regular ciertas situaciones que se repetían con cierta asiduidad.

Nos referimos, entre otros, al caso tan usual de coger una manzana que cuelga de una rama, la cual supera y rebasa un muro, aunque las raíces de dicho manzano estén en la parte interior del patio ajeno.

También nos podemos remontar al sabio Rey Salomón, quien mitificó su siempre interesante forma de proceder ante cualquier dilema.

Hoy en día, el papel del negociador está relacionado con el de juez, pacificador o árbitro.

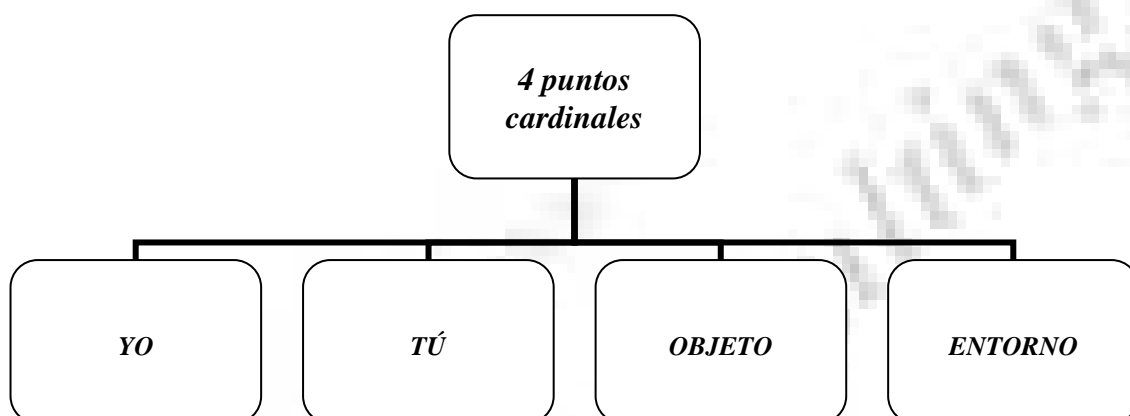
Incluso teniendo un interés más que palpable en el objeto negociado dicho negociador está obligado a recargar su cerebro de paciencia y manejar el timón de la negociación utilizando diferentes facetas de si mismo.

Es habitual que se llegue a la constante mascarada griega, usurpando y adquiriendo personalidades diferentes en el marco de esa misma negociación.

En este caso, usted podrá creer que se trata de la utilización máxima del cinismo. Otros podrán pensar que se trata de una habilidad.

La negociación posee 4 referencias que hacen de ella un terreno del cual ni usted ni nadie puede ni debe escaparse:

- A/ Yo.**
- B/ Tú.**
- C/ El objeto.**
- D/ El entorno.**



El perfecto conocimiento de estos cuatro puntos cardinales le hará sentirse capaz de entrar de lleno en un relato de Julio Verne y así poder negociar con el capitán Nemo la compra de ese yate tan especial que solo él posee.

A/ y B/

Normalmente, los negociadores no escatiman esfuerzos en definir el “tú”.

Por eso mismo, resulta bastante usual que le cojamos “el punto” al interlocutor a través de ciertos estereotipos de marcada influencia. Pero la pregunta a contestar es: ¿cómo somos realmente?. Y más concretamente, ¿cómo soy “yo”?

Hágase un favor, pregúntese como es usted y lo más importante, respóndase a sí mismo.

No utilice a un compañero de trabajo, ya que le mentará vilmente y le ocultará todos los defectos que usted posee y que él cree conocer tan bien, ya que según su propio pensamiento, él carece de ellos.

Además, creerá que es mejor que usted y por lo tanto, la respuesta de un vanidoso superlativo no le servirá de mucho.

Lo más seguro es que le cuente como es él y en ese frecuente caso, usted se quedará de nuevo sin conocer el “yo” que tantas veces le acompaña y tanto le traiciona.

Le voy a dar unas cuantas pistas:

- De vez en cuando, ¿habla usted solo?
- ¿Se está convirtiendo en un pequeño gruñón?
- ¿Es usted un déspota con los proveedores y un ángel con los clientes?
- ¿Sabe detectar cuándo se le van a “cruzar los cables”?

Si ha contestado con un sí a todas las preguntas, significa que estamos (usted y yo) en el buen camino.

Si no fuese así, no nos debemos preocupar, ya que por todos es sabido que el camino se hace al andar.

Normalmente nos quita el sueño que nuestro interlocutor sea japonés o árabe y que sus costumbres y hábitos choquen frontalmente con nuestra manera de actuar.

¿Ha sopesado usted que él también lo puede pensar?

Por eso mismo, la negociación se convierte en un mestizaje apasionante de costumbres, ropas, idiomas, maneras, comidas, bebidas, situaciones, anécdotas, culturas, hombres, mujeres, argumentos y objeciones.

¿Me falta algo? Es posible, pero con lo que ya le he comentado se habrá dado cuenta de lo apasionante que resulta negociar.

Cuando hablamos del “yo”, nos referimos a esa olvidada costumbre de realizar un análisis de autocritica.

Debemos conocer realmente nuestros recursos, nuestras habilidades y nuestros valores.

Eso, empecemos por los valores. Esos valores que tienen poco que ver con los de la Bolsa.

Le propongo realizar un breve ejercicio sobre la identificación de sus valores:

¿Qué concepto destacaría más? Le ruego que elija solamente uno de cada pareja de valores:

- ¿Afecto o Placer?
- ¿Afecto o Fama?
- ¿Fama o Salud?
- ¿Placer o Dinero?
- ¿Creatividad o Fama?
- ¿Afecto o Dinero?
- ¿Poder o Sabiduría?
- ¿Felicidad familiar o Poder?
- ¿Amistad o Placer?

¿Tiene claro cuáles son los 5 más importantes para usted? :

No se deje llevar por su herencia educativa, moral y emocional, elija solo 5 y piense que nadie le mira.

Si ya está más o menos claro, vamos a relacionarlos con su actividad laboral.

Piense, en primer lugar, en su actual puesto de trabajo e imagine si le sirven dichos valores o mejor aún, si piensa realmente que su actual posición le va a ayudar a desarrollarlos plenamente.

Más adelante, sitúese en su puesto jerárquico inmediato superior e imagine lo mismo.

Después, si todavía le queda cuerda, piense en el puesto de trabajo que le gustaría poseer y desempeñar, ¡sí! Aquel que siempre está diciendo que alcanzaría rápidamente si le dejaran hacer y decidir. Céntrese, concéntrese y disfrute de este momento.

Finalmente, piense en aquello que le hubiese gustado ser y nunca tuvo ocasión. Sí, me refiero a su sueño incumplido.

En este cuarto supuesto, le ruego que haga lo mismo. Imagínese la utilidad de sus valores preferidos y si con ayuda de la materialización de dicho sueño, esos valores e incluso el resto no seleccionado, le hubieran hecho feliz.

Si realmente se ha dado cuenta de que 4 de esos 5 valores tan arraigados a su persona y a su moral no tienen utilidad en los tres primeros supuestos, no se preocupe, es usted un ser normalizado y homogéneo respecto al resto de la humanidad.

Damos por sentado que en el cuarto supuesto, usted se saldrá por la tangente de forma elíptica, perdiendo voluntariamente el control de su vida para retroceder algunos años en la memoria de aquello que haría en este mismo momento y que no se atrevió a hacer cuando tocaba.

¿Se va conociendo un poco más? Espero que sí.

Conclusión: El “yo” es como el “tú”, pero enfrente.

Por lo tanto, ya tenemos menos trabajo, de una atacada estamos en disposición de conocer 2 puntos cardinales de la negociación.

C/

Respecto al tercer punto cardinal, el objeto negociable, diremos que puede tener forma, color, olor, sabor o cualquier condición organoléptica o no, pero que deberemos tener clara su presencia para no terminar en una cena de amigotes, apostando quien paga la siguiente ronda cantando "Viva España" con febril actividad, para terminar el espectáculo con un melancólico y lacónico pasodoble cantado en un karaoke asiático.

El objeto debe estar centrado en la negociación, apareciendo y desapareciendo como si se tratase de un juego malabar realizado por un prestidigitador profesional, pero siempre presente en toda su dimensión.

No hace falta decirle que dicho profesional debe ser usted y no su interlocutor, ya que si no fuese así, correría el peligro de pasarse toda la negociación intentando saber de donde sacó el diez de picas, mientras le desvalija su catálogo.

El objeto es el punto de referencia, el anclaje e incluso el motivo por el cual usted se encuentra cara a cara con personas extrañas.

D/

El cuarto punto cardinal es el entorno. Ese lugar tan familiar. Usted deberá asimilar rápidamente el entorno, desde el color de las paredes hasta la ubicación de la mesa, su forma geométrica y la utilidad de la misma.

La flexibilidad es un arma fundamental. Le recomiendo que no se anquilese, no se retraiga y no esté tenso.

Me permito aconsejarle que: No intente negociar mientras se dirige a la zona definida como "el terreno de juego", ni que venda en los pasillos, detrás de un mostrador, obstáculo o barrera física además de psicológica. Créame, no convencerá a nadie, ni siquiera a usted mismo.

Su discurso sonará hueco, sin contenido y con una debilidad tan patente que cualquier aviso realizado por la megafonía haciendo referencia a un coche mal aparcado será más interesante para su colega que lo que usted le está intentando transmitir.

Utilice su sonrisa para hacer más llevadero este trayecto tan incómodo como inútil.

Además de todo esto, me permito darle algunos consejos más:

- Intente negociar sentado y si puede ser, alrededor de una mesa sin aristas y redonda.
- Elimine elegantemente cualquier objeto decorativo que se obstine en permanecer entre usted y su interlocutor.
- Repartan amistosa y discretamente el espacio utilizable.
- Sea equitativo y no piense que si usted lleva más catálogos o muestras, necesitará más superficie de la que le toca.
- No conquiste terreno que no le corresponde. No se trata de un maquiavélico juego computerizado de estrategia. En el caso que nos ocupa, no gana el que más territorio arrasa.
- No corra riegos inútiles, tales como beber un café mientras está en el calor de la negociación. Anticípese y pídale antes o espere al final, tal vez para acompañarlo con un analgésico.
- No demuestre usted una verborrea incontenible. Seguramente estará ocasionada por su nerviosismo, prisa o insensatez. Le aseguro que tendrá que repetir palabra por palabra su argumentación y desde luego, no le saldrá tan bien como le estaba quedando.
- No fume, si puede evitarlo. Una tos inoportuna puede dar al traste con una brillante argumentación.
- No se siente en el extremo de la silla o sillón. Entre un patoso y un nervioso no existe casi diferencia, pues el patoso se pondrá nervioso al ser descubierto y el nervioso quedará como un verdadero patoso ante tal evidencia.

Por lo tanto, usted decide si toma la iniciativa o no. Es cuestión de querer jugar.

Mi consejo es que lo tome y no deje nada al azar.

Los objetivos de la negociación

Para que alguien negocie con usted hace falta que exista una intención, una relación y un interés. De la misma manera, para que usted negocie con alguien también hacen falta los mismos ingredientes.

Mire por donde nos han aparecido tres nuevos elementos con los que no contábamos.

Hemos citado anteriormente que la fijación de un valor, el establecimiento de un acuerdo y el mantenimiento de un compromiso son premisas fundamentales en la negociación.

Si además tenemos las referencias cardinales del "yo", "tú", objeto y entorno, ya me explicará usted como entramos en materia sino existe una intención, una relación y un interés por todo esto.

En la siguiente matriz podremos ver con más claridad la interacción de los diferentes elementos anteriormente enunciados:

	YO	TÚ	OBJETO	ENTORNO	
INTENCIÓN	X	X	X		ACUERDO
RELACIÓN	X	X		X	COMPROMISO
INTERÉS			X		VALOR

En el caso de que usted no tenga intención de alcanzar un acuerdo a través del correcto planteamiento del "yo", del "tú" y del objeto, sufrirá las consecuencias de una incorrecta negociación.

En cambio, la relación es esencial para mantener un compromiso abierto y claro entre las personas entre si y el entorno que acompaña a ambos negociadores.

Le puedo decir que multitud de negociaciones incipientes se pierden por una falta de relación.

Las causas pueden ser diversas y tan dispares como:

- Escaso dominio del idioma.
- Interés intermitente.
- Olvido.
- Timidez.

Por otro lado, el interés es fundamental a la hora de fijar un valor al objeto.

Si tiene en cuenta estos factores, eliminará una fuente constante de conflictos.

Otras teorías nos hablan de un triángulo mágico que en nada se parece al de las Bermudas y a sus palmeras tostadas por el Sol, ya que se centra en aspectos tan poco caribeños como:

- La osadía.
- La toma de distancia.
- La planificación.



En este caso, nos comentan que existen tres habilidades que deben desarrollarse en las actividades negociadoras.

La osadía es la capacidad de ejecutar una decisión tomada, de forma directa y eficaz.

En definitiva, ¡acción!

Por otro lado, definiremos la planificación como la capacidad de estimar eficientemente el desarrollo de las iniciativas planteadas.

¡Calcule los riesgos y haga su plan!

En cambio, la toma de distancia es la habilidad de percibir las situaciones desde diferentes puntos de vista, generando diversas visualizaciones de un único problema.

Sencillamente, ¡de un paso atrás y observe!

Resulta evidente que las tres son esenciales para el buen proceder de cualquiera acción empresarial.

Dicha teoría defiende que cuanto más osadía se demuestre o se disponga, más lejos estaremos de manifestar la toma de distancia y la capacidad de planificar con acierto.

Así mismo, si se materializa una excesiva toma de distancia, nos encontraremos alejados de la necesaria y dinámica osadía y de la planificación activa.

Del mismo modo alcanzamos la conclusión de que cuanto mayor esencia planificadora se demuestre, más alejados estaremos de la osadía y de la toma de distancia.

Todas las teorías nos plantean galimatías propios del código sumerio y uno no siempre se encuentra dispuesto a descodificar la escritura cuneiforme tan en boga en esas épocas.

A mi juicio, el mejor negociador deberá situarse en el centro de la pirámide de base triangular y vivir como sujeto exento de gravedad, entre la toma de distancia, la osadía y la planificación.

Esta práctica es muy común en los negociadores centroeuropeos.

Una vez más, me encuentro en la obligación de contarle una anécdota:

En una ocasión tuve la suerte de ser seleccionado por la dirección de recursos humanos de la multinacional a la cual dedicaba la totalidad de mi tiempo, cuerpo y alma para participar en un curso "outdoors" a escala mundial.

Éramos 12 "elegidos", procedentes de diferentes países donde ondeaba la bandera de la empresa y la moneda en curso llevaba la cara de un tal Wendejeijen o algo así.

Los ejercicios en los bosques holandeses se intercalaban con clases teóricas en las aulas caldeadas por potentes equipos de calefacción. Estábamos en la tierra de los quesos y en el mes de Noviembre.

La primera "bromita" fue la de abandonarnos en un bosque, que por cierto, en nada se parecen a un ordenado campo de naranjos de nuestra querida Comunidad Valenciana.

El bosque era lo de menos, lo más gracioso fue que eran las 11 de la noche.

El objetivo era volver al hotel. Para tal empresa cada uno de los "comandos" iba armado con una linterna.

Utilizando el ingenio y alguna que otra "trampilla", fuimos llegando uno a uno a la tan deseada y cálida cama.

A la mañana siguiente, fuimos a dar un paseo por un paraje precioso. Empezamos a subir una colina a través de un estrecho sendero. Cuando llegamos a su cima, nos encontramos con una cuerda, unos mosquetones al cinto, un casco de plástico en la cabeza y la orden de bajar una pared prácticamente vertical de 25 metros de altura.

Al terminar la prueba, nos dijeron que se había completado con éxito una de las pruebas de osadía.

¡Estupendo! ¡Qué osados somos! Y ¡Qué cansado estoy!

A lo que íbamos, entre este tipo de lindezas nos encontramos con otra prueba. Esta vez relativa a la planificación.

Nos dividimos en 3 equipos.

Cada equipo fue abandonado en un paraje diferente, con un "walkie-talkie", un mapa y mucho frío.

Dos equipos llevaban un mapa correcto y el tercero un croquis de la Pampa argentina, poco útil cuando uno se encuentra en los Países Bajos.

Lo más interesante fue la pelea que tuvimos con un testarudo irlandés que se hizo dueño y señor del aparato parlante, presumible solución a nuestros males en cuanto pudiésemos descifrar lo que nos querían decir los otros dos equipos tan perdidos como el nuestro.

Después de intentar dialogar, convencer y transmitir al señorito que nos estaba llevando a la propia autodestrucción. ¡Era imposible fijar nuestra posición en la tierra de los gauchos! Entonces, decidí hacer algo que nunca debiera haber hecho y en este solemne momento confieso. (Lo hago porque ya he rescatado mi cuerpo y mi alma, no así mi tiempo, de la entrañable multinacional).

Inicié mi camino de vuelta al hotel en solitario.

Después de pisar mucha hojarasca crujiente establecí contacto visual con dos amables señoras ataviadas con modernas gabardinas y poseedoras de unos bastones especializados en descubrir setas.

Al momento, les pregunté por la dirección correcta del hotel, siendo tan amables que me llevaron en su coche hasta la misma puerta.

Esta hazaña me supuso una importante penalización en el ejercicio de planificación. Todavía hoy en día, creo firmemente que el único que planificó y supo ver una salida a tal martirio irlandés, fui yo.

En la cena se hicieron ilustres referencias a la picaresca española tan extendida a lo largo del siglo de oro de la literatura castellana.

Sirva este ejemplo para sentenciar que los objetivos deben estar fijados de antemano y cualquier improvisación se convierte en un elemento distorsionador del ambiente.

A la mañana siguiente, pasamos junto a la comprometida y osada pared vertical de 25 metros de altura. Esta vez, vista desde abajo.

La prueba relativa a la toma de distancia, se la pueden imaginar. Realizar su ascensión en escalada libre. Sí, estábamos obligados a buscar cada grieta, rendija o abultamiento rocoso para poder situar una mano o pié con la intención de retrasar unos segundos la previsible caída.

Un colega de nacionalidad estadounidense se ofreció voluntario para ser el primero en escalar dicha pared. Aguantó 1 minuto y ascendió 2 metros. Evidentemente, también descendió los mismos metros.

Nuestro amigo americano había confundido la osadía con la toma de distancia.

Le tengo que decir que el resto de compañeros conseguimos cubrir con éxito dicha prueba a la velocidad aproximada de 1 metro/minuto, salvo un compañero belga que tomó tanta distancia que se negó a subir.

En relación con todo esto, le tengo que decir que es una buena costumbre plantear diferentes niveles de consecución de objetivos en la negociación.

No olvidemos que en el calor de la negociación no rendimos culto a un presupuesto, sino que nos encontramos en un cuerpo a cuerpo.

Por lo tanto, dichos objetivos deben ser móviles, basándose en las verdaderas expectativas que se hayan creado en la fase inicial de mutuo conocimiento.

Llegar, ver y vencer, es un manjar destinado al César y en ningún caso a nosotros, aunque nuestro nombre de pila coincida con tan apuesto y poderoso personaje.

1/

El objetivo mínimo se deberá establecer levemente por encima del umbral de rentabilidad, o sea, ligeramente superior al de ni perder ni ganar. Más claro, ganando un poquito.

Si no se plantea su umbral de rentabilidad no negocie.

No dispondrá de una excusa para decir “no puedo” y dirá inconscientemente “no me dejan”, apareciendo así la evidencia de su falta de capacidad para tomar decisiones.

Si su interlocutor explota convenientemente esa falta de capacidad, usted se picará y entonces decidirá, pero mal.

Los orientales son exquisitos para utilizar esta vieja, pero eficaz treta.

2/

El segundo objetivo deberá mantener su margen habitual.

Si lo consigue, dese con un canto en los dientes y empiece a decirle a todo el mundo que le llamen Augusto César.

3/

Si presiente que puede triunfar con un objetivo más ventajoso todavía, hay gato encerrado. Si hay algo más peligroso que un gato listo, es un gato encerrado.

No cometa ese error, ¿Qué hay más grande que ser el Emperador de Roma?

¿Está usted preparado para negociar?

¿Qué va a negociar? ¿Con quién?

Imaginemos que le encargan la implantación de una estructura activa en un mercado de destino.

Tendrá que negociar multitud de elementos.

Empecemos con el más sencillo.

¡Busque un local y alquílelo!

Hay países en los cuales ser extranjero significa algo así como “vamos a ver si se pone a tiro”. Antes que nada, usted se comprará un mapa de la ciudad determinada como centro de operaciones de sus futuras ventas.

Se imaginará que recorre sus sinuosas y desconocidas calles, mientras verdaderamente lo hace con el dedo índice sobre dicho pergamino.

Toma buena nota de cómo moverse en ese inusual torbellino de novedades y se prepara para calcular rápidamente el cambio de divisa. Normalmente esta operación le costará menos tiempo que cambiar la hora de su reloj de pulsera, de su despertador de viaje, de su agenda electrónica y de su ordenador portátil.

Rápidamente adivinará donde se encuentra la invisible línea divisoria entre la zona internacional, moderna y protegida con respecto a las zonas con menos suerte o ausentes de esa gracia del Señor.

Deberá descubrir las barriadas interesantes para poder ubicarse en un radio de acción suficientemente movido para por lo menos ver pasar a la gente por delante de su puerta.

Una vez delimitada su zona preferida, dispóngase a buscar locales y a sus dueños.

Si lo consigue en 72 horas, es usted un lince.

Le recomiendo preguntar a porteros, vecinos, tenderos cercanos y a cualquier persona que ralentice su paso al verle con cara de despistado.

Cuando establezca comunicación con el propietario, se dará perfecta cuenta de lo que se llama negociar desde una posición de fuerza.

Nos referimos a la posición del propietario del local, no a la suya.

En primer lugar, nos dirá que no alquila, que vende.

Más adelante, su buena fe vencerá al diablillo que lleva dentro y nos propondrá crear una sociedad, en la cual nosotros aportaremos el dinero, materiales y saber-hacer. Él dispondrá de todo ello con la intención de erigirse administrador de dicho capital y dar un puesto de trabajo a ese cuñado inútil que algunos poseemos.

Es increíble el poder que da una propiedad de 300 m² de suelo mal asfaltado en ciertas ciudades africanas.

Cuando usted insista en la idea y reafirme su convicción de únicamente alquilar un local céntrico, su interlocutor se ofenderá y le dirá textualmente: "Haber empezado por ahí y no hubiésemos perdido el tiempo".

Estamos hablando de un país en el cual usted le pide al taxista que ponga en marcha el taxímetro y le contesta que si lo llega a saber no saca el coche del garaje. ¿Se hace una idea? Con los próximos 5 propietarios no lo tendrá mejor.

En algunos países árabes de cierta cultura empresarial francesa, existe un posible acuerdo muy interesante para el propietario.

Usted alquila, "no problema", incluso se pacta una cifra realmente atractiva, ¿estaremos de suerte? ¿Será verdad?.

No, no es verdad. Cuando esté firmando el contrato, el propietario le pedirá el "pass de port" que no es otra cosa que un peaje, traspaso, cantidad libre de impuestos, impuesto revolucionario, dádiva, regalo o como lo quiera llamar.

Cuando muestre su sorpresa, él, indignado, romperá violentamente el contrato que se vende en todos los estancos por cuatro chavos y multiplicará el alquiler pactado anteriormente por una cifra entre 7 y 10.

Le toca decidir de nuevo.

Decida tomárselo con calma, rodéese de cultura desconocida y déjese llevar por el colorido.

No caiga en la ingenuidad de pensar que "sin padrino, nadie se casa" o será presa fácil de las aves de rapiña que circundan a las personas necesitadas.

Tenga la seguridad de que le aparecerán padrinos de todas las nacionalidades hasta debajo de las piedras, en los taxis, en el restaurante del hotel o en cualquier lugar en el cual usted nunca podría sospechar que se escondiese un padrino.

Ante tal avalancha, alguno se querrá aprovechar e intentará quitarle la novia.

Si se comporta como un pardillo, lo llevará escrito en la cara y usted será el último en saberlo.

Estas anécdotas que están ambientadas en puntos geográficos concretos, son susceptibles de suceder en otros lugares diferentes.

Pero permíteme que le cuente lo que me sucedió hace algunos años. Maravillosamente asesorado por un nativo español en tierra extraña, alquilamos un local pequeñito, remolón y relativamente asequible.

Estaba situado cerca de una populosa mezquita, lo cual hacía de su ubicación una interesante zona de paso, según rezaba el monotemático mensaje de nuestro colega en la zona.

Durante semanas, el mensaje telefónico era el mismo: "Viene mucha gente a vernos, se está despertando un gran interés".

Para poder disfrutar de las mieles de dicho regalo de los dioses, me trasladé con emoción al lugar en cuestión.

Efectivamente, se había creado una gran expectación, pero los motivos eran muy diferentes a los esperados.

La gente se paraba en la puerta del establecimiento y se preguntaba entre risas y sonrisas dentífricas como se nos había ocurrido instalarnos en la zona más remota, peligrosa y arrabalera de la ciudad con un surtido tan elegante, immaculado y odiosamente perfecto.

Parece mentira, pero la distancia es una desconocida encantadora de serpientes.

Hoy en día, puedo asegurarles que la empresa en destino goza de buena salud.

Fue necesario un cambio de delegado comercial y el trasplante de toda la estructura por otra de mejor calidad.

Con esta breve exposición no quiero darles a entender que una Joint-venture sea un objetivo inalcanzable, todo lo contrario, les invito a participar en ellas.

Lo esencial es que nuestro objetivo sea fundar una y que ésta no sea el resultado de una carambola a tres bandas.

Si usted quiere establecerse en un país, mercado de destino o no de sus productos, deberá tener muy claro su proyecto, elegir buenos “compañeros de viaje” y tomar decisiones graves, profundamente serias y consecuentemente consistentes.

Otras situaciones usuales en el mundo de la empresa, pueden ser la negociación en una feria o atender una reclamación.

Vamos a dar un pequeño repaso a ambas.

1/ Una feria.

Usted se encuentra visitando una feria.

No tiene más que poner orden en su agenda y saludar con atención y educación a cualquier persona que aparente poder ser su partener.

Pregunte, indague, salga de dudas, vea, recoja catálogos, tarjetas y todo lo que se ponga a su paso.

Las negociaciones en una feria son lo más parecido a una carrera de trotones, de manera que tendremos que aspirar profundamente y empezar nuestro paseo.

En el caso de que usted instale el stand, los demás pasearán.

Se recomienda que la primera batida sea orientativa, guíese por las marcas conocidas y coja alguna referencia física. Si no lo hace, se perderá y le costará un montón volver a ubicarse.

Muestre interés por conocer las novedades de cada cual y no escatime en diplomacia.

Intente fijar una cita más adelante, cuando la feria esté en plena ebullición y nunca en el momento de cerrar.

La inmensa mayoría de los negociadores con stand están deseando irse al hotel a cambiarse y “hacer polvo” la ciudad.

Su objetivo deberá ser el de promover relaciones y mostrar sus intenciones.

No tenga prisa, en las ferias se pueden cerrar acuerdos si coincide su necesidad con su objetivo o viceversa.

Normalmente, las ferias son una perfecta ocasión para darse a conocer, con stand o no, y conocer a los demás.

Ya tendrá tiempo de negociar. No le faltará ocasión.

2/ La reclamación.

Otra hipótesis es la relativa a la negociación posterior a la venta, causada por una reclamación. Digamos que no se ha cumplimentado correctamente el foco de la negociación relativo a la prevención de problemas.

Normalmente, la reclamación parte de una queja psicológica, con lo cual es fácil tantearla y con pulso firme, desintegrarla en pequeñas partículas exentas de efectos dañinos.

Si se equivoca y trata una reclamación verdadera como una queja psicológica, le estallará una bomba en las manos.

Lo recomendable es dejar hablar al interlocutor, aún en el caso de que sus palabras se confundan con sonidos guturales y algún que otro “taco” que no comprendamos bien.

Cuando alguien se queja, quiere que le escuchen.

De hecho, su primera queja es esa: ¡Nadie me escucha!

Si la reclamación se negocia en un sitio público, su interlocutor generará espectáculo, gritará y moverá los brazos con exagerada expresividad.

A cada intento suyo de calmarle, subirá una octava más.

Por eso mismo, le recomiendo los siguientes pasos, a no ser que le guste la opereta:

- Aísle rápidamente al que se queja, reclama o sugiere.
- Hágale pasar a un despacho, oficina o lugar más reservado.
- Deje que se explique.
- Conteste con monosílabos y frases hechas. Si intenta cortar su argumento, se enfadará.
- Acompañe su argumento con un “sí”, “seguro”, “tal vez”, “le comprendo”, “me hago cargo”, etc...
- Actúe con mimetismo e intente ser realmente empático, poniéndose en el lugar del otro.

- Cuando haya terminado, dígame que el procedimiento de atención de reclamaciones se completa con un escrito interno al que tiene acceso directo la dirección.
- ¡Hágale escribir!

Si rechaza dicha invitación, ha sucumbido a su talante conciliador, cordial y amigable.

Si en cambio, lo hace de forma decidida y con buena letra, está usted ante un aprieto y no se trata de un apellido.

Si la queja todavía no se ha desvanecido, se encuentra usted ante una reclamación real y con algunos problemas adicionales por haber sido tan cortés.

Recuerde que debe ser ecuánime. Si la culpa es suya, reconózcalo y arreando.

Si piensa que no tiene porque aguantar el chaparrón, haga lo posible para que llueva en casa ajena.

Como habrá entendido, su predisposición es el antídoto ante este tipo de negociaciones no deseadas.

Como conclusión, me atrevo a aconsejarle que se prepare para negociar. Su interlocutor ya lo ha hecho.

CUADRO DE MANDO 3 **La preparación de la negociación**

- Utilice el sentido común y no tome decisiones si no se encuentra “en plena forma”.
- No regatee, negocie.
- Todo es negociable.
- Erijase de vez en cuando en pacificador para más adelante, mostrar sus dotes más agresivas.
- Si se sabe dominar, conoce a los demás, se encuentra familiarizado con los productos y se siente cómodo en cualquier lugar, es usted un privilegiado.
- Sea sincero consigo mismo y no se lleve la contraria.
Todo aquello que usted crea que está mal hecho, sin duda lo estará.
“Aquello que parece, a menudo lo es”.
- Sáquese más partido, no hable constantemente del producto. En realidad el que negocia es usted.
- No asuma riesgos inútiles.
- La intención es el origen de la negociación, la relación es el vehículo de la misma y el interés, el motivo por el cual usted negocia.
- Si lo prefiere, tómese la negociación como un juego. En este caso, juegue siempre a colaborar.
- Tome distancia, planifique sus acciones y mantenga un cierto grado de osadía en sus planteamientos.
- Vea el lado positivo de las cosas.

CAPÍTULO 4. - Cómo se negocia con éxito en los mercados internacionales

Las operaciones comerciales. ¿A qué se compromete usted?

Todos hacemos alguna que otra operación comercial, mmm....., suena tan bien, tan interesante, tan misterioso, tan dinámico que la verdad, estoy empezando a creer que existen dichas operaciones.

¿Una operación comercial puede ser una venta? ¿A eso se refiere?

¿Sería mejor utilizar términos similares a “ingeniería comercial”, “implementación estratificada” o “plan activo”?

Desde luego que ganaría en misterio. Nadie le entenderá y por supuesto que nunca adivinarán a que se refería con tanta obstinación.

Puestos a definir lo que es una operación comercial, le invito a que seleccione una entre las siguientes definiciones:

A. - Una operación comercial es el conjunto de actividades que desemboca en la acción de venta de un producto o servicio a un cliente o sujeto.

B. - Una operación comercial es el conjunto de actividades que desemboca en la acción de cobro de la venta realizada a un cliente o sujeto.

C. - Una operación comercial es el conjunto de actividades que desemboca en la acción de alcanzar la repetición de la compra de un producto o servicio por parte de un cliente o sujeto.

En las tres definiciones se encuentra la palabra “acción”.

Pero realmente, ¿cómo actúa usted?

Si su acción alcanza únicamente el nivel de la utilidad de los productos comercializados, se podría decir que alcanza más bien poco.

Si va más allá y encima quiere cobrar rápidamente, su planteamiento es loable, pero su actuación sigue siendo “flojilla”.

Le recomiendo que piense que su compromiso más íntimo debe ser alcanzar una segunda venta en un mismo cliente.

Esta segunda venta deberá estar precedida del feliz final de la primera.

Para ilustrar esta sentencia, le aseguro que he conocido, conozco y seguiré conociendo a empresarios del sector citrícola que envían a ciertos clientes un contenedor diario.

Dicho contenedor tiene un valor económico de aproximadamente un millón quinientas mil pesetas, además del gran valor sentimental si la marca hace referencia al nombre de pila de la señora de dicho empresario.

Pero sigamos con el ejemplo:

Imaginemos que dicho cliente ha cerrado un precio salida almacén (Ex Works) con su cliente inmediato. Que las condiciones de pago son a 90 días. En fin, lo usual en estos casos.

Para usted resultará muy fácil obtener la siguiente conclusión: El cliente posee la friolera de 135 millones de pesetas que no son de su propiedad.

El primer envío es alabado, elogiado, e incluso es erigido como musa y modelo a seguir en el mercado de destino.

El segundo es la confirmación y ratificación del saber hacer de nuestro esperanzado empresario citrícola.

Al cabo de un mes, los precios pactados siguen confirmándose, al igual que la excelente acogida que han tenido sus cítricos en dicho mercado.

¿Estaría usted mosqueado?

Nuestro amigo del ejemplo todavía no, pero aún así propone:

- *“Mándeme un anticipo para poder comprar una excelente partida y así mantener el renombre adquirido en estos pocos envíos”*. Comenta la potencial víctima intentando no perder la cuerda, ni su dinero.

En esa misma semana, su fruta ya no es tan apreciada y esa mercancía tan fantástica convive con una competencia feroz resultante de las exportaciones sin control de países terceros. Concluyo. Nuestro amigo ha cerrado su empresa y no puede reprimir sus lágrimas cada vez que ve un camión de naranjas valencianas circulando por la autovía camino a los Pirineos. Espero que usted no se ponga triste. Le aseguro que no era mi intención.

También he conocido empresarios que lo único que les importa es que les compren y les paguen. Dicho concepto es elogiado y le aconsejo que nunca lo pierda de vista, aunque suframos una congénita miopía empresarial y lo veamos todo borroso y exento de forma definida.

Sin embargo, qué hermoso sería que a las empresas les importase vender y cobrar. Puede parecer lo mismo y no seré yo quien lo ponga en duda, pero existe un pequeño matiz diferenciador entre ambas ideas que hacen que las primeras lleguen a exportar y las segundas a internacionalizarse.

También le digo que ciertas empresas creen que no poseen la necesaria y suficiente estructura para acceder a nuevos mercados. Posiblemente no estén en condiciones de meterse en más líos.

Técnicas de negociación

A estas alturas ya ha quedado clara la necesidad de la negociación y su complejidad. Estimo que va siendo hora de intentar aclarar mi postura en todo este galimatías, aportándole algunas técnicas sencillas que confío en que le irán bien.

Vamos a distinguir dos grupos de técnicas. Unas serán las técnicas de situación. Las otras, las de venta o convencimiento.

Las técnicas de situación están referidas a las actividades previas de la negociación, estructurando la ubicación de la misma y la relación existente entre los interlocutores y sus empresas.

Para entendernos mejor, trataremos de algunas técnicas cercanas a la intención y a la relación.

Las técnicas de venta o convencimiento son aquellas que se ocupan de facilitar el grado de persuasión necesario para alcanzar un acuerdo.

Estas técnicas están relacionadas íntimamente con el interés.

Estas técnicas son las más atractivas por su esperada agresividad, ya que verbos como “persuadir”, “ganar”, “convencer”, “maniobrar”, “cerrar”, “argumentar” y “batallar” están relacionados con nuestro ego de una forma desmesuradamente adhesiva.

Dichas técnicas se basan en el interés y son las conocidas como “De aquí no salgo”, “Aquí te pilló, aquí te mató” o como quiera usted llamarlas.

Siempre se referirán a un “cuerpo a cuerpo” que, desde luego no tiene nada que ver con lo sucedido en “siete semanas y media”.

Técnicas de situación.-

UBICACIÓN	RELACIÓN	
ENTORNO	EMPRESA	INDIVIDUAL
PROTOCOLO	CALIDAD CONCERTADA JIT	KAM

Entre las técnicas de situación, vamos a empezar por las referentes a la ubicación.

Entorno. -

Ya hemos comentado anteriormente que usted debe encontrarse cómodo en el entorno seleccionado. De usted depende su comodidad.

La capacidad de adaptación a dicho entorno es la clave para avanzar correctamente en el proceso de negociación.

Partimos de la base de que las personas poseemos una capacidad de percepción modulada por tres factores, tales como la percepción visual, la auditiva y la emocional.

Dichos factores están repartidos, en diferentes proporciones, en cualquier individuo, incluso usted mismo.

Como habrá imaginado, no será prudente arriesgar y por lo tanto, tendremos la obligación de cubrir dichos factores en un 100%.

Un individuo que perciba visualmente se siente molesto ante una ausencia de orden, de limpieza o de pulcritud en su interlocutor y en su ubicación.

En cambio, una persona que perciba mínimamente por la vista, nunca se sentirá molesta en un ambiente aséptico. Sencillamente, no lo detectará.

Por otro lado, un individuo que perciba auditivamente se sentirá incómodo en un ambiente ruidoso. Rechazará cualquier argumento que esté articulado con palabras o frases malsonantes y evitará la negociación ante una actitud agresiva reflejada en la mala costumbre de golpear la mesa con el puño para confirmar una falta de personalidad y de educación.

En cambio, una persona que percibe emocionalmente, será muy sensible a los cambios de temperatura, al tacto, a los recuerdos y a los sentimientos.

Estos individuos no estarán en disposición de negociar si el ambiente es caluroso o extremadamente frío.

En cambio, se sentirán cómodos si sabemos mostrar y demostrar humanidad, humildad y honestidad.

En resumen, colabore en la parte que le toque, en un entorno aseado, aislado y humano.

Existen entornos inadecuados, moderadamente adecuados y adecuados.

1. - Entornos inadecuados.

Son aquellos que por su ubicación no aportan el suficiente confort para mantener la atención y la concentración a lo largo de una negociación.

Entre ellos se encuentran:

- Los pasillos.
- Mostradores.
- Cámaras frigoríficas.
- Plantas de producción.
- Puentes elevados.
- Etc...

2. - Entornos moderadamente adecuados.

Son aquellos que siendo en esencia adecuados, mantienen un rango importante de incomodidad.

- Mesas cuadradas o rectangulares.
- Salas demasiado amplias o excesivamente pequeñas.
- Falta de iluminación.
- Interrupciones ocasionadas por factores externos.
- Etc...

3. - Entornos adecuados.

Son aquellos que permiten el desarrollo de una negociación.

- Mesas redondas.
- Sillas cómodas.
- Espacio suficiente.
- Etc...

Como resumen, le aconsejo que:

- No negocie en los entornos inadecuados.
- Convierta un entorno moderadamente adecuado en uno totalmente adecuado.

En el primer caso, le tengo que decir que no hay nada que hacer.

En el segundo supuesto, deberá utilizar ciertos trucos para hacer realidad una correcta adecuación del entorno.

Si la mesa es cuadrada o rectangular, no se sitúe frente a su interlocutor. Intente generar un campo visual en el que usted sea parte del entorno.

Si la sala es excesivamente amplia, acerque su posición a la de su interlocutor y coloque ciertos "adornos" sobre la mesa. Estos adornos pueden ser folios, carpeta o catálogos.

Si la sala es demasiado pequeña, haga lo contrario.

En el caso de que su interlocutor sea interrumpido por una llamada o requerimiento externo, paralice su argumento hasta comprobar su vuelta a una total concentración.

Imagino que ya lo sabe, pero se lo voy a recordar. Apague su teléfono móvil antes de negociar.

Protocolo. -

En cuanto al protocolo, le diré que es la máxima expresión del uso de las técnicas relacionadas con el entorno.

Su especialización del control de dicho entorno, se convierte en un hábito que arropado por cierto conocimiento de las normas elementales de educación y protocolo, se convierten en un arma irresistible en la negociación.

K.A.M. -

Siguiendo con las técnicas de situación, nos encontramos con las de ámbito relacional e individual y en este caso, con la técnica K.A.M. (KEY ACCOUNT MANAGEMENT).

La traducción más liberal al castellano, me recuerda aquella canción infantil donde se dice: ¿Dónde están las llaves?, Matarile, ríle, ríle....., porque K.A.M. se refiere a eso: Llave, Cuenta, Forma de obtener. O sea, la llave para abrir la puerta de las soluciones en la negociación con un cliente.

Una vez más, la traducción se refiere a un concepto y no a unas palabras. Este concepto es el de El Mantenimiento Personal de un Cliente.

La K.A.M. establece el ámbito de la negociación dentro de ambas empresas, llegando a designar los responsables dedicados a resolver las incidencias de la aplicación del acuerdo alcanzado o por alcanzar.

Piense por un momento en su organización, ¿la tiene?. Espero que sí y si la tiene de verdad, espero que sepa que la tiene.

Esta técnica (K.A.M.) se basa en la utilización del organigrama como elemento fundamental y decisivo en la obtención del buen fin de las negociaciones iniciadas.

Dichos organigramas pueden ser grandes, pequeños, horizontales, verticales o como usted crea que deba ser. Lo esencial es que indique donde está cada cual.

No queremos decir con esto que las compañías "grandes" sólo se deban relacionar con proveedores o clientes igualmente "gigantes", ni que las empresas "pequeñas" sólo se puedan relacionar con proveedores o clientes igualmente "pequeños".

Otro tema sería el de establecer cuando una compañía es grande o una empresa es pequeña.

Más aún, cuando una empresa es una compañía o una compañía es una empresa.

Como hemos dicho que es otro tema, lo vamos a dejar para otra ocasión.

Como usted habrá deducido, mi pensamiento se dirige hacia la idea de que las compañías grandes no solo deben trabajar con otras igualmente grandes.

Volvamos a su propia organización. Habíamos quedado que la tenía, ¿se acuerda?

En su organigrama existe (imagino yo) un director comercial, de ventas o cualquier persona que se erige adalid y defensor de sus productos en ese campo de batalla que es el mercado. Tal vez, en su tarjeta pone "Director de Marketing".

En su organigrama (y sigo imaginando), también existe un personaje que se ocupa de "las cuentas".

Quiero pensar que incluso tenemos un individuo que se preocupa y ocupa de las cargas, su horario, cantidad y frecuencia.

A este último le podemos llamar jefe de expediciones, jefe de tráfico, jefe de logística o simplemente Juan.

Desde luego, y si no es así vamos listos, existe en nuestra organización un director general, gerente, don o señor que se ocupa de que mañana podamos seguir utilizando nuestra silla.

Hasta ahora todo claro. Pero, ¿y nuestro cliente?

Nuestro cliente, aquel que nos ha comprado, le hemos vendido o sencillamente hemos alcanzado un acuerdo después de una negociación, también tendrá una organización ¿verdad?..... No lo contesta muy convencido.

Vamos a decir que sí. ¡Sí, tiene una organización! Eso, con fuerza y decisión.

En su organigrama también aparecerá por arte de magia un jefe de compras, una persona que lleva las cuentas, un individuo que recibe las cargas enviadas por usted (probablemente también llamado Juan) y por supuesto un gran jefe.

Como puede ver, ya vamos cuadrando esto.

Lo usual es que ante un incidente como el del siguiente ejemplo, se forme un buen revuelo. Imagínese que es usted el director comercial de una empresa y que en el departamento de administración de la misma ha aparecido por arte de magia la siguiente amenaza:

"La recepción de un abono sobre una factura emitida hace 6 meses, no pagada todavía. Si queremos cobrar, deberemos aceptar sus condiciones".

Elliot Ness, lo llamaría chantaje. ¿Ha pertenecido usted a la pandilla de "los intocables"?

Siguiendo con esta hipótesis, su compañero de toda la vida, el que le susurra al oído sus penas, o sea, el de las cuentas, no le avisará de esta incidencia.

Se lo dirá directamente al "súper jefe" y cuando le llegue a usted esta noticia directamente de arriba, podrá entender porque los administrativos le evitaban esa mañana como si llevase escrito en la frente con tinta china "soy de otro mundo".

¿Le suena todo esto? Sigamos con el ejemplo.

Usted recibe órdenes de solucionar el problema.

¿A quien llamará en primer lugar? Al jefe de compras de la empresa cliente.

Le explicará que se han retrasado en el pago más de la cuenta y que el abono recibido no tiene relación con lo pactado por ustedes dos.

Su interlocutor le dirá más o menos lo siguiente:

"Este tema no lo llevo yo. Se lo comentaré inmediatamente al jefe de administración. Llámeme el próximo Lunes y quizás le aclare algo al respecto".

Después de 2 lunes sin haber contactado con dicho personaje, usted volverá a sus inicios y con un "disculpe la molestia..." se dirigirá de nuevo al colega de compras.

Éste le dirá que el problema proviene de la falta de 2 cajas de las 1.540 pactadas en el contrato.

Su responsable de logística (recepción de cargas) no ha concedido el "visto bueno" a la operación y al no visar el albarán correspondiente, éste no ha llegado a la administración y por lo tanto, se ha paralizado el pago de dicha factura.

A estas alturas, su frente ya destiñe y el texto anteriormente comentado se convierte en "estoy muerto".

Una rabia inaudita en usted se apoderará de su subconsciente y le hará presentarse en menos que canta un gallo (2 segundos) en la garita del responsable de cargas, o sea, de Juan.

Le preguntará que está pasando y estará a punto de perder los nervios ante una respuesta ausente, nada comprometida e irresponsable del susodicho.

Ante tanta pasividad, usted ya ha optado por hablar directamente con el responsable de logística de la empresa cliente, el cual le comentará con voz corta pero clara y tono seguro y breve que faltaban 2 cajas.

Entonces, se dirigirá a nuestro amigo "de las cuentas" (el de su propia empresa) y le hará llegar el siguiente memorándum:

"Después de las indagaciones pertinentes sobre la demora en el pago y posterior requerimiento de nuestro cliente sobre la entrega N° 990013345, le indico que proceda a regularizar dicha cuenta aceptando el abono recibido".

Firmado: "Perico el de los palotes".

Su ánimo estará tan por los suelos que el servicio de limpieza tendrá poco trabajo esa madrugada.

Su alma se encontrará cansada y su reputación de buen negociador habrá sido atropellada por un neumático delgado, fino, de perfil alto y nada deportivo como por ejemplo un 135/70.

Se verá vencido en su propia casa y chafado por el neumático delantero de un 4 latas.

Evidentemente, este ejemplo nos enseña lo que la técnica K.A.M. evita, ya que en este caso, ninguna de las dos empresas ha utilizado dicha técnica.

¿Qué hubiera sido lo más natural, lo más lógico y lo más razonable, a la vez que práctico y rentable?

1. Que su ex-amigo, sí, el de las cuentas hubiese llamado directamente a su colega cliente. ¡Sí! al que lleva las cuentas también, pero en la otra empresa.
2. Al detectar un descuadre en la cantidad de cajas recibidas, avisar a Juan, nuestro responsable de cargas e invitarle a que se pusiese en contacto inmediatamente con su otro colega de recepción.
3. Una vez resuelto el motivo de dicha incidencia, comunicarle a usted el desenlace del mismo y pedirle su opinión al respecto antes de proceder a regularizar la cuenta del cliente.

La técnica K.A.M. nos dice que:

- Debemos conocer nuestro organigrama y el de nuestros clientes.
- Debemos buscar y utilizar las relaciones naturales.
- No debemos sentar precedentes sobre la inhibición de algunos de nuestros colaboradores.
- Debemos ser prácticos y directos (acudir a quien nos vaya a resolver el problema).

Por favor, use esta técnica relacional e individual. Llámela como quiera, pero utilícela.

Dentro de las técnicas de situación, acudimos de nuevo a las llamadas relacionales pero en este caso, de empresa.

Calidad concertada. -

El conocimiento de la filosofía de las empresas puede ser un punto crucial o por lo contrario, de lo más vulgar si esta filosofía es única y simple: "ganar dinero".

Existen empresas que están comprometidas con la calidad. ¡Je, Je! Otra bonita palabra.

Solo nos falta hablar de Planificación e Innovación y habremos conseguido un libro de texto que nadie será capaz de leer sin tener pesadillas o sin un complejo de culpabilidad tal que a cada párrafo que lea, querrá realizar un nuevo cambio en la gestión estratégica de su empresa. No lo haga, se quedará solo.

No se preocupe, las modas pasan y usted seguirá estando ahí, donde hace falta.

¿Recuerda cuando era joven? Usted no era como ahora, pero ¡caramba! era usted, el mismo.

No pierda comba, pero no se vuelva loco con tanto cambio estratégico, tanta calidad, tanta innovación y tanto jaleo, ya que los cambios son cada vez más coyunturales y por lo tanto, más tácticos y menos estratégicos.

La mejora continua tan manifestada por los impulsores de la calidad y sus sistemas necesarios para asegurarla, son el vivo ejemplo del inútil esfuerzo por mantener la ilusión estratégica de dicha calidad. Sin embargo, la calidad es táctica y no estructural.

Me va a permitir usted que le hable de una cosa que llevo dentro desde hace mucho tiempo, quizás demasiado.

Le puedo asegurar y de hecho le aseguro, que la calidad existe. Yo la he visto. Más aún, le prevengo que existen 3 tipos de calidad:

- Calidad de producto.
- Calidad de procesos.
- Calidad corporativa.

La calidad de producto está relacionada únicamente con los productos terminados.

La marca es el máximo exponente que intenta acaparar la atención del cliente para que éste no perciba otra cosa que una satisfacción personal e inmediata.

Aunque importante, dicha calidad no se traduce en una garantía de continuidad de la empresa.

La calidad de procesos es aquella que se ocupa de la forma de hacer.

Se lo voy a explicar. Una calidad de procesos nos lleva a una calidad de producto y además de forma constante y rentable.

Por lo tanto, ya tenemos ganadas dos medallas, certificados o sellos de una sola atacada.

Las empresas empeñadas en desarrollar la calidad de procesos tienen como premio el reconocimiento de estar velando por su sistema de aseguramiento de la calidad.

La calidad corporativa es la indiscutible, la conocida y reconocida por todos.

Cuando nos referimos a todos, nos referimos a los clientes, proveedores, usuarios, mi hija de 6 años, mi suegra y la vecina del segundo piso.

Este estadio conjuga la calidad de procesos con una hábil distribución de la calidad de producto a través de las marcas comerciales, apoyando su constante identificación con la corporación mantenedora de las mismas.

La calidad corporativa es la deseada, la perseguida. Y la difícilmente alcanzada.

Si su calidad es la de producto, no usará la técnica de situación llamada Calidad Concertada, ya que no tendrá nada que concertar salvo el salario de sus empleados y el suyo propio.

Si su empresa se encuentra inmersa en la calidad de procesos, no sólo deberá conocer esta técnica, sino que la utilizará sin dudarla.

Si está en la cabeza del pelotón, o sea, en la calidad corporativa, nos se habrá dado cuenta de que la utiliza constantemente.

La Calidad Concertada se traduce en la habilidad de desarrollar un proceso de mutua colaboración entre las empresas, basándose ésta en una absoluta transparencia en la definición de sus intenciones, relaciones e intereses.

Dicha técnica consigue que el equilibrio relacional se propague por todos los rincones de su entidad y los de sus clientes y proveedores, sin dejar demasiado campo de acción a la improvisación ya que intenta describir con la máxima minuciosidad las especificaciones acordadas para el buen desarrollo de las relaciones empresariales.

Por lo tanto, es complementaria a la técnica K.A.M.

Imagínese usted que llega a un acuerdo con una gran cadena francesa de distribución con 90 hipermercados.

Con Napoleón no pudieron, pero ahora nos están arrollando.

Dicha cadena nos hace llegar unas especificaciones de productos que nos vienen de maravilla.

Nos solicita algunas marcas blancas que no nos importa demasiado realizar y no nos dan demasiado la paliza con las aportaciones y los plazos de pago. Se ha dado cuenta ¿verdad?, Esa cadena es imaginaria, no existe.

Si realmente hubiésemos concertado el grado de calidad (cualidades y especificaciones) del producto demandado (entendido por algo más que el producto físico) de manera y forma medible, nos encontraríamos en la antesala de la calidad concertada.

Desgraciadamente, usted se encuentra en la sala de proveedores de dicha cadena con verdaderos problemas para encontrar la clave argumental ante un jefe de compras que lo primero que le va a decir será algo parecido a esto:

-*“¡Hablemos de precio!”*

Y lo segundo:

-*“¡No tenemos nada más que hablar!”*

La técnica de la calidad concertada nos dice que no debemos dejar ningún cabo suelto, porque eso mismo (el cabo suelto) se transformará en nuestra perdición.

Vamos con otra técnica admitida como de situación, relacional y de ámbito empresarial:

J.I.T. -

Mucho se ha escrito y hablado del método J.I.T (Just In Time), del stock 0, de la importancia de las demoras en la rotación de los materiales, de la producción ajustada y de multitud de juicios que seguramente son interesantísimos para quien los crea necesitar.

En los aspectos relacionados con las técnicas de situación en la negociación, usted debe saber y yo se lo voy a decir, que el método Justo A Tiempo tiene aplicación, tanta aplicación que cuando alcance este estadio con sus clientes, dejará de negociar con ellos para siempre.

Imagínese que por méritos propios o ajenos, una empresa norteamericana distribuidora de puertas para el hogar (paso y entrada) decide incluirle en la lista de proveedores homologados y como tal, pasa a figurar como parte de la élite internacional del sector.

Es usted llamado “a filas”. Su entrevista tendrá lugar en San Diego (California).

Sí, donde vivía el doctor Marcus Welby.

Dicha entrevista podría desarrollarse de un modo parecido al expuesto a continuación:

- *“Good morning, Mr.”*

- *“Buenos días.”*

¡No!, ¡No!, ¡No!

No podemos seguir así; o él habla castellano o usted habla inglés con acento norteamericano.

Como vemos, no hay nada que hacer, ni relación, ni entendimiento, ni idioma, ni nada de nada.

Después de 12 horas de vuelo, es deprimente. ¡Un desastre!

Comencemos de nuevo.

-*“Buenos días”.*

-*“Buenos días”.*

-*“Su visita nos halaga mucho, ¿quiere tomar un café?”*

-*“Sí, muchas gracias, ¿tiene unas pastitas?”*

-*“No, no tenemos pastas, ya que éstas son habitualmente horneadas con manteca de cerdo y nuestro jefe y propietario de la empresa, el señor Levy, es muy estricto en cuanto a la ley judaica.”*

Su abuelo era rabino de San Diego”.

¡No!, ¡No!, ¡No! Otra vez, ¡No!

No podemos seguir así; no debería pedir más de lo que le ofrecen. A la hospitalidad se le corresponde con vehemencia, moderación y mesura.

¡Vayamos al grano!

-*“Nuestra idea es que su empresa nos provea de una cantidad estable de puertas de los diferentes modelos seleccionados con una periodicidad semanal. ¿Son ustedes capaces?. Le dice el norteamericano con ojos pillines.”*

-*“Por supuesto. No hay problema, nuestra producción puede atender sus peticiones sin riesgo alguno. ¿De cuántas puertas hablamos y de cuántos modelos?. Dice usted intentando mantener la compostura.”*

-*“De 18.000 puertas”. Nos deja caer, inclinándose hacia atrás y descansando sobre el respaldo de su sillón.”*

-*“¡Estupendo!”.* Empieza a pensar que esta negociación es algo extraña, pero ¡Adelante!

-“Por favor, no saque sus catálogos a no ser que tenga una novedad. Conocemos sus referencias a la perfección y ya hemos decidido los modelos que vamos a distribuir”.

-“¿Eh.....?. No acierta a decir una palabra y él lo nota.

-“¿Cuánto margen quieren obtener este año con estas operaciones?”. Le dice para tranquilizarle.

-“¡Oh...! ¿Eh.....?”. Ya decía usted que este tipo era muy raro. Así que se arma de valor y le dice:

“Ese dato pertenece a la empresa y no estoy autorizado a dárselo. Así cualquiera negocia. ¡Claro! Si le doy mi margen, me hace las cuentas de la vieja y me empieza a restar. ¡Es usted un malvado! ¡Un demonio! Menudo listillo.... Adiós.”

Después de esta conversación, usted seguirá creyendo que los judíos norteamericanos son unos despabilados y ellos habrán llegado a la conclusión de que es mejor seguir importando madera de cedro del Líbano que pino de Soria.

Este tipo de negociación se escapa del entendimiento tradicionalmente comercial.

La técnica J.I.T. se basa en la máxima expresión de la calidad concertada y ésta en la máxima expresión del K.A.M.

Como puede ver, se ha metido en un buen lío, ya que si se ha convencido de la bondad de las primeras técnicas, no tendrá más remedio que alcanzar esta última.

Le voy a poner un ejemplo sencillo, a la vez que bastante claro.

Remontémonos a nuestra infancia, cuando jugábamos un partido de fútbol en el patio del colegio, pugnando con 16 equipos más y 8 balones diferentes.

El problema era que había otros tantos porteros y solamente 2 porterías.

Si usted era capaz de conseguir que los demás se fuesen a jugar a otro lado y le permitiesen reunir a 11 jugadores para cada uno de los dos equipos, usted se encontraba en un clima personal y subjetivo que le costaba abandonar a lo largo de toda la semana. Si encima aparecía voluntariamente un árbitro.... Bueno, ni le cuento.

Ya a atravesado el espacio destinado a la técnica K.A.M.

Su siguiente paso será “marcar “ el terreno de juego, o sea la calidad concertada.

Las reglas podrían ser bien sencillas. Tales como que existe “fuera de juego”, que acabaremos a las 20 horas, que la pared no es “fuera de banda” o cualquiera que se les ocurra y deseen pactar.

Si encima usted es capaz de convencer al profesor de gimnasia de que ha podido extraer lo mejor de cada cual y en consecuencia, ha formado un equipo invencible para la liga provincial de alevines, esta usted en J.I.T.

Técnicas de convencimiento. –

TEMPORALES	PERSONALES
AIDA	ANÁLISIS TRANSACCIONAL
AIDDA	PANELES DIMENSIONALES
AIDAS	LOS JUEGOS
AIDDAS	LA SATISFACCIÓN
	LOS FACTORES ADAPTADOS
ANÁLISIS CIRCUNSTANCIAL	LAS POSTURAS ADOPTADAS
	TÉCNICAS DE ILUSIÓN

Empezando por las temporales, les presento a AIDA y a sus primas hermanas.

AIDA. -

Este conjunto de actividades requiere un espacio y un tiempo.
Del espacio ya hemos hablado algo, pero del tiempo no hemos comentado nada todavía.
Para restablecer el equilibrio, me permito recordarle la fórmula física de la velocidad:

Velocidad = Espacio / Tiempo

En la negociación también hay que tener en cuenta la velocidad.
En el aspecto temporal existe una técnica que por ser conocida, no es menos efectiva.
Si además de gustarle la actividad comercial, es seguidor incondicional de la ópera, no olvidará jamás el nombre de este sistema.
Si odia la ópera, no crea que es un ignorante, sencillamente recuerde las iniciales de dichas palabras:

A Atención.
I Interés.
D Deseo.
A Acción.

Si usted quiere intercalar otra "D" entre le Interés y el Deseo, lo haremos y le llamaremos Demostración.
Si lo quiere complicar algo más y le apetece que pongamos una "S" al final, estaremos hablando del Servicio postventa.
Así pues, AIDA, AIDDA, AIDAS o AIDDAS no son una réplica a una marca de materiales deportivos, sino un sencillo método para gestionar los pasos precisos para la consecución de una negociación responsable, rentable y recíprocamente beneficiosa.

1/ Atención.

Nadie puede entablar una conversación con usted, si no ha llamado su atención con anterioridad.
Le cuento. De vez en cuando, utilizo un sistema de relajación relacionado con hacer "la compra". Me ocurre bastante a menudo que entro en una tienda de alimentación (de las de antes y de las de ahora) y nadie me dice ¡Buenos días!. Yo tampoco.
Acto seguido, entra una respetable señora de avanzada edad, la cual se hace un hueco a base de sutiles codazos (llamados zamoranas en memoria de Zamora, el mítico guardameta español) mientras analiza los precios marcados en los productos.
En cuanto el dependiente levanta la vista, se dirige a ella. ¡Señor mío! ¿Será que soy invisible? Mido 1,80 metros y calzo un 43.
¡No! Soy visible. Sencillamente es que no he llamado la atención.
Le recomiendo entrar en las tiendas diciendo un optimista y educado ¡Buenos días!
No necesitará nada más para llamar la atención sobre su presencia material, física y química.

2/ Interés.

Solamente una recomendación: No intente venderle zapatos de suela de plástico inyectado especiales para camareros a un cliente especializado en ordenadores y sus consumibles.
Éste no tendrá interés en mantener una negociación, aunque usted vaya disfrazado de vendedor de piñas al estilo Mc Garret de Hawai 5.0.

3/ Deseo.

Esto se nota.

4/ Acción.

¡Está en el bote!
No tema pasar a la acción.

Si han recorrido juntos todo este camino a la misma velocidad (recuerde $V=E/T$), las posibilidades de que su cliente diga ¡Sí! serían las mismas que tendría usted si la Claudia Cardinale de "Las Petroleras" le propusiese una noche loca.

Para mantener esa velocidad de cruce que hace ganar las 24 horas de Le Mans al equipo más sólido en sólo 24 horas, usted debe además desarrollar dos habilidades:

- La empatía o habilidad de ponerse en el lugar del otro. Imagino que estará harto de esta palabra. Sinergia, empatía, asertividad, etc... Son palabras antipáticas, pero necesarias.
Lo importante es reproducir el concepto y no cacarear a los cuatro vientos los sustantivos.
- La simpatía es la otra habilidad. Significa ser complementario.

Vamos con alguna que otra recomendación:

- Sea simpático en la captura de atención.
- Sea empático en el proceso de generar interés.
- Sea empático en el deseo.
- Sea simpático en el proceso de cierre de la negociación.

Si usted acompaña a su interlocutor en el inicio y luego se pone en su lugar para poder pensar, necesitar, desear y vivir como él, no tendrá mayor problema en recomendarle lo que usted haría si estuviese en su pellejo.

Si en ese mismo momento, usted se sale del cuerpo ajeno y se materializa de nuevo en el simpático personaje del inicio, se llevará el gato al agua.

Me permito aconsejarle:

- Si después de unos correctos ¡Buenos días! y el consecuente cruce de miradas, su potencial interlocutor le dice: - "*No tengo tiempo, vuelva otro día*".
Usted no se "arrugue" a no ser que vea una UCI móvil en la puerta del establecimiento.
- Si su potencial cliente le dice: - "*No me interesa*". Estamos en las mismas. Realmente le está diciendo: - "*¿Es que no sabe jugar mejor?*"
- Si su ya menos potencial cliente toca o acaricia el producto, le está diciendo: - "*Lo empiezo a desear*" y si lo usa, le está manifestando: - "*Lo deseo. ¡Es mío!*".
- Si han llegado juntos hasta aquí, repártanse el pastel como buenos hermanos.

Como puede contemplar, nos estamos volviendo locos con tanto parámetro, habilidad, medida y velocidad. Le recomiendo que mantenga la calma y analice lo que tiene a su alrededor sin llegar a formar parte de una secta que circule a un palmo del suelo.

El Análisis Circunstancial. –

Esta técnica se basa en la utilización del sentido común en su máxima expresión.

Hablando de analizar el entorno, le diré lo siguiente con la mayor brevedad posible:

El Análisis Circunstancial es simplemente: La actividad relacionada con no repetir todo aquello que le ha llevado a la autodestrucción. Groucho Marx decía: "Gracias a nuestro esfuerzo, hemos alcanzado las más altas cotas de la miseria". No será necesario caer en la miseria para introducirse en el Análisis Circunstancial.

Por otra parte, el Análisis Circunstancial es también: La actividad relacionada con el estudio de la repetición de las circunstancias favorables que le han llevado al éxito.

Analice dos setas parecidas y llegue a la conclusión de que las dos son comestibles. O usted sabe un montón sobre las setas o tendrá que probarlas y esperar unas horas para sacar su conclusión.

Me entiende, ¿verdad?

Para usar el Análisis Circunstancial únicamente necesitará dos cosas:

- Materia gris.
- *Algo más de color en el resto del cuerpo.*

Siguiendo por las técnicas personales, le comento que todas son diferentes pero a su vez, complementarias.

Use la más cómoda para usted ya que deberá pasearla por todo el mundo y que yo sepa, nadie es capaz de andar 200 metros con un zapato que le apriete.

Aprovecho la ocasión para decirle que todos, sí, absolutamente todos, estamos en condiciones de tener conocimiento de ciertas actitudes y aptitudes que acompañan a las personas, incluso a nosotros mismos.

Existen algunas técnicas que nos ayudarán a conocer profundamente a nuestros interlocutores a medida que se vayan acercando, nos hablen, se muevan o sencillamente “pasen” de nosotros.

Análisis Transaccional. –

En primer lugar, le voy a presentar al Análisis Transaccional. Espero que se lleven bien. ¿Ha oído hablar del Análisis Transaccional”?

La primera vez que me crucé con estas dos palabras, me di cuenta de que nunca podría decir las de un tirón.

Esta técnica se basa en las siguientes premisas:

- Cada persona (yo) se comunica con las demás desde diferentes estadios o niveles.
- Esas otras personas (las demás o usted) también se comunican con el resto desde diferentes estadios o niveles.
- Cada persona “cambia” de posición constantemente, aunque posee una ligera tendencia en su proceder que más tarde o más temprano le delata.
- Solamente se alcanzan acuerdos desde uno de los siete estadios o niveles predeterminados.

Como habrá podido deducir, nuestro objetivo será enfocar a nuestro interlocutor en dicho estadio privilegiado.

Una vez conseguido esto, deberá estrechar su mano fuertemente para que no se nos escape la persona, el estadio y el acuerdo alcanzado.

Esta técnica nos dice que un individuo posee 7 estadios encerrados en 3 grandes grupos genéricos, de acuerdo con la siguiente clasificación:

PADRE	Crítico Protector
ADULTO	Adulto
NIÑO	Natural Sumiso Rebelde Pequeño Profesor

No cometa el error de relacionar dichos estadios con la edad de cada cual, ya que se llevará enormes sorpresas al ver a su hija de 6 años cuidando de usted como una madraza cuando se encuentre en horas bajas.

Otro efecto irreal de esa relación errónea se dará cuando usted empiece a “chochar” y note que se ha vuelto más caprichoso que cuando era un adolescente.

Creo que con esta última cita le voy a convencer:

¡Miss Universo tiene 18 años!

¿Qué me dice? ¿Eh?...

Siga mi consejo, para empezar: olvídense de Miss Universo y céntrese en algo más cotidiano y menos peligroso.

Padre Crítico: El padre duro, inflexible, rígido y casi siempre gruñón.

Padre Protector: Ese padre paternalista, generoso y a veces, pesado.

Adulto: Calculador, analítico y a menudo, frío.

Niño Natural: Ese niño espontáneo, infantil e incluso, "mete patas".

Niño Sumiso: Ese niño obediente, servicial, amable y algo empalagoso.

Niño Rebelde: Ese niño agresivo, peleón y artillero de reproches. ¡Yo no he sido!

Niño Pequeño Profesor: Ese niño manipulador, teatral, cínico y en ocasiones, mentiroso.

Como ya nos vamos conociendo un poco más, le diré que yo soy de todo un poco y usted, también.

Lo importante y verdaderamente divertido es saber jugar y por supuesto, jugar.

Con la pequeña definición de cada uno de los 7 estadios o niveles, usted estará en perfectas condiciones de reconocerlos.

Tal vez, deba practicar algo más para poder seguirlos a lo largo de una conversación, pero es mucho más fácil de lo que parece.

¡Una advertencia previa! No confunda a un Niño Rebelde con un Padre Crítico. Sería fatal para usted y para su negociación.

¡Otra advertencia! Tenga cuidado con el Niño Pequeño Profesor.

Respecto a la primera advertencia, le diré que un Niño Rebelde siempre le "rebotará" en la cara. Quiero decir que el origen de sus males siempre tendrá cara y ojos. Su argumento será subjetivo.

Valga como ejemplo (extremo) esta breve conversación:

-*"Usted me dijo que no habría problemas en la entrega".*

-*".....???"*

-*"Me prometió que esto no pasaría"*

-*".....???"*

-*"Usted me ha estado engañando durante todo este tiempo".*

Le sugiero que conteste usted lo que quiera.

Un Padre Crítico siempre basará sus argumentos en elementos y razonamientos objetivos (no se referirá a las personas, ni a la familia de dichas personas).

Sirva como ejemplo:

-*"Las entregas no han llegado a tiempo".*

-*".....???"*

-*"¿Cómo ha podido pasar?"*

-*".....???"*

-*"Espero una explicación".*

En este caso, le sugiero que medite su respuesta.

Del resto de estadios, no creo que necesite una mayor explicación y del Niño Pequeño Profesor hablaremos más adelante.

Hechas estas advertencias, pasemos al fuego real:

-*"Estoy aquí para proponerle un negocio rentable para los dos".*

-*"¡Estupendo! Yo también entiendo que los negocios deben ser así".*

-*"Nuestros productos son de excelente calidad y poseen un precio ciertamente competitivo".*

Acto seguido saca su catálogo y su correspondiente tarifa de precios.

-*"Ya lo veo, ¿Puedo hacerle un pedido de prueba? Nada de muestras, le hablo de un pedido normalizado. Usted me factura y yo le pago al contado. ¡Tómese nota!".*

Y usted se toma nota.

-*"Buenos días".*

-*"Buenos días".*

Es evidente que este ejemplo refleja una situación irreal, en lo que se refiere a los adultos. Lo normal es que alguna de las partes se disocie de su estadio de adulto y con ello, empecemos a utilizar correctamente esta técnica.

Mire, vamos a enunciar ciertas reglas para poder moverse con facilidad en este pantanoso juego:

Ante un Padre Crítico, proceda como Niño Sumiso.

Esto hará que su interlocutor se sitúe (más tarde o más temprano) en Padre Protector.

Padre Crítico (1)	Padre Crítico
Padre Protector (3)	Padre Protector
Adulto	Adulto
Niño Natural	Niño Natural
Niño Sumiso	(2) Niño Sumiso
Niño Rebelde	Niño Rebelde
Niño Pequeño Profesor	Niño Pequeño Profesor

Ante un Padre Protector, proceda usted como un Niño Natural.

Su interlocutor se situará como Adulto.

Padre Crítico	Padre Crítico
Padre Protector (3)	Padre Protector
Adulto (5)	Adulto
Niño Natural	(4) Niño Natural
Niño Sumiso	Niño Sumiso
Niño Rebelde	Niño Rebelde
Niño Pequeño Profesor	Niño Pequeño Profesor

Ante un Adulto, sitúese como Adulto y todo arreglado.

Padre Crítico	Padre Crítico
Padre Protector	Padre Protector
Adulto (5)	(6) Adulto
Niño Natural	Niño Natural
Niño Sumiso	Niño Sumiso
Niño Rebelde	Niño Rebelde
Niño Pequeño Profesor	Niño Pequeño Profesor

Tenga en cuenta que un Padre Crítico puede pasar a Padre Protector y volver a Padre Crítico más tarde. Por lo tanto, usted siempre deberá mantener las reglas establecidas y aprendidas. Sigamos.

Ante un Niño Rebelde, proceda como Padre Crítico. Sí, ya lo sé, es muy duro, pero necesario.

Padre Crítico (2)	Padre Crítico
Padre Protector	Padre Protector
Adulto	Adulto
Niño Natural	Niño Natural
Niño Sumiso	Niño Sumiso
Niño Rebelde	(1) Niño Rebelde
Niño Pequeño Profesor	Niño Pequeño Profesor

No ceje en su empeño o se nos esconderá en Niño Pequeño Profesor y eso será otro cantar, en el cual usted desafinará bastante.

Estamos en que era Rebelde y ante su acción (Padre Crítico) nuestro personaje se situará irremediabilmente en Niño Sumiso.

Padre Crítico (2)	Padre Crítico
Padre Protector	Padre Protector
Adulto	Adulto
Niño Natural	Niño Natural
Niño Sumiso	(3) Niño Sumiso
Niño Rebelde	Niño Rebelde
Niño Pequeño Profesor	Niño Pequeño Profesor

A partir de ahí, lo tiene fácil porque se lo hemos explicado hace escasos momentos. Le recuerdo que la intensidad y la duración de cada estadio son diversas.

Si usa esta técnica y no consigue avanzar en los primeros 10 minutos, está usted ante un serio problema llamado: El Niño Pequeño Profesor. Ya se lo advertí anteriormente.

Padre Crítico	Padre Crítico
Padre Protector	Padre Protector
Adulto	Adulto
Niño Natural	Niño Natural
Niño Sumiso	Niño Sumiso
Niño Rebelde	Niño Rebelde
Niño Pequeño Profesor	Niño Pequeño Profesor

Este “niño” vive agazapado y disfrazado, usurpando estadios o niveles de forma fugaz, veloz, trepidante o de cualquier forma que usted pueda expresar la sensación del vértigo.

Nuestro personaje se materializará en Niño Rebelde al argumentar una queja personal.

Para ello, pondrá en su boca palabras que usted nunca ha dicho, pero sí pensado. Incluso utilizará desesperadamente el insulto personal como último cartucho.

Cuando le esté insultando (él a usted), esté seguro de que está a punto de abandonar este estadio.

No caiga en la tentación de devolverle la pelota, ya que ésta está en su propio tejado. Más aún, piense que no hay pelota.

Además, puede transformarse en un Niño Sumiso, siendo el más empalagoso, sutil y pérfido lamesuelas.

También utilizará la máscara de Padre Protector cuando usted se encuentre perdido en la negociación, para más adelante asestarle un golpe bajo con pasmosa tranquilidad.

En fin, este tipo de comportamiento es “un regalo”.

No se preocupe, le voy a comentar algunas opciones:

Si usted se encuentra ante un Niño Pequeño Profesor, puede hacer 3 cosas:

- Rezar una oración para que no le saque de quicio, de sus casillas y de su actual puesto de trabajo.
- Mantenerse en la posición de Padre Crítico (recuerde, con talante objetivo) hasta que note un cambio de actitud en su interlocutor que le delate como Niño Rebelde. A partir de ahí, ya se lo he explicado.
- Manipular al manipulador. (Esta medida solo se debe utilizar en situaciones verdaderamente críticas, o sea, de flagrante tomadura de pelo).

Otro consejo: No parta usted nunca en las negociaciones desde Niño Pequeño Profesor.

Le he informado de ciertas medidas relacionadas con la identificación de actitudes y en consecuencia, con estadios y niveles.

Créase esta historia o estará usted tan perdido como el objeto negociado en un entorno desconocido.

Los Paneles Dimensionales. -

Aunque si esta técnica le parece poca cosa, existe otra muy flexible denominada Los Paneles Dimensionales que se complica un algo más, ya que nos referimos a 4 grandes grupos que esconden 16 actitudes o comportamientos igualmente cambiantes.

Estos cuatro comportamientos no son estáticos y por ello mismo, no encasillan en absoluto al individuo.

Líder	Expresivo
Analítico	Amistoso

Imaginemos una reunión de alto copete que cuenta con la presencia de un director general, un director comercial, un director financiero y un director de recursos humanos.

Nuestro director general toma la palabra y empieza a desglosar las directrices que marcarán las futuras líneas de actuación de toda la empresa en los próximos 3 años.

Todos estamos pensando en un líder, ¿verdad?

Podría ser, pero en estos momentos no es importante buscar un nombre para este individuo. Sigamos con nuestro hombre o mujer.

Como cualquier ser humano, nuestro personaje puede tener “un apretón” fisiológico y por lo tanto, verse en la necesidad de desviar su discurso de alguna forma parecida a esto:

- *“Disculpeme, estoy con ustedes en breves momentos”.*

Al abandonar la sala, se materializa una metamorfosis kafkiana en el grupo:

- Alguien toma la palabra e intenta mantener el tipo ante el resto de contertulios.
- Otro realiza un comentario jocoso al individuo de su izquierda.
- El individuo de la izquierda del personaje del comentario jocoso, no se da por aludido y espera pacientemente la finalización de esos breves momentos necesarios para un buen tránsito intestinal.

Pasan unos minutos y nuestro personaje inicial se reincorpora a la reunión.

- Ese alguien que intentó mantener el tipo, retorna a su sitio en peores condiciones que las disfrutadas al inicio de la sesión ante el empujón o avalancha de personalidad y criterio de nuestro protagonista.
- El comentarista jocoso, se aprieta el nudo de la corbata al tener la sensación de haber sido escuchado desde el aseo.
- Nuestro tipo pasivo, sigue pasivo.

En un momento hemos podido observar el dinamismo de Los Paneles Dimensionales.

Estas 4 actitudes en la negociación son las siguientes:

- Líder:** Persona arrolladora, aplastante, planificadora y posiblemente con mal genio. Lleva 10 años en la empresa.
- Expresivo:** Persona generosa, motivadora, soñadora, agresiva y de vez en cuando mandamás. No lleva ni llevará 10 años en la empresa.
- Analítico:** Persona fría, tímida, pesimista y por naturaleza, inaccesible. Lleva 10 años en la empresa y nadie le habla.
- Amistoso:** Persona comunicativa, chistosa, agradable y a menudo, radio – macuto. Lleva 10 años en la empresa y nadie sabe a qué se dedica.

Todos nosotros participamos en los 4 comportamientos e igualmente que en el Análisis Transaccional, tenemos una tendencia natural que nos delata más tarde o más temprano. Practique a identificar a algunos colegas con estos 4 comportamientos. Cuando lo consiga, deberá conocer las relaciones que existen entre dichos comportamientos para que usted mismo pueda ubicarse de manera y forma positiva y complementaria. A cada cambio de ubicación de su interlocutor o interlocutores, usted deberá estar preparado para reubicarse en la posición más favorable para sus intereses.

Por ello, le voy a dar algunas pistas para identificar dichos estadios.

Imaginemos que me encuentro en un concesionario de automóviles. Usted es el vendedor. Solo tendrá que observar.

Doy por sentado que si entro en un concesionario de automóviles, dispongo o creo disponer del suficiente dinero como para intentar comprar alguno.

Si entro al concesionario y me dirijo a uno de los vehículos y lo miro atentamente sin buscarle a usted (no olvide que es el vendedor), mi estadio inicial es de *Líder*.

Si en cambio, me dirijo al más llamativo, abro su puerta, me siento al volante y luego cierro enérgicamente dicha puerta; usted me preguntará:

- “¿Le gusta? Es un gran coche”.

Yo le contestaré:

- “Sí, en efecto. Pero yo buscaba un modelo más familiar, aunque este debe ser la bomba, ¿no?”. Por cierto, ¿corre mucho?

Lo confieso soy un *expresivo*.

Si me paseo por toda la sala de exposición y acto seguido me infiltro en el taller, permaneciendo un buen rato cerca de un mecánico que está comprobando los bajos de un vehículo, podría pasar lo siguiente:

- “Termino enseguida. Su coche estará listo en cinco minutos”. Me diría el servicial técnico.

- “Si no es mío”. Le contestaría degustando una taza de café gratuito de la máquina automática a disposición de los clientes.

En efecto, *un amistoso*.

Por último, si entro al concesionario y cojo un catálogo con su respectiva ficha técnica, me dirijo con cuidado al vehículo en cuestión, no abro la puerta y espero a que usted me atienda... Soy *analítico*.

Si yo soy expresivo, no me de datos exactos sobre las prestaciones, consumos, ancho de rueda, etc... Bastará con decirme que corre mucho, que tiene la potencia suficiente y que un buen motor debe consumir lo normal en estos casos.

Si yo soy analítico, pues lo contrario. Dígame aquello que el otro “yo” no quería escuchar. Para evitar una mala ubicación, le diré que existen las llamadas relaciones insoportables.

Esto quiere decir que si los negociadores son algo parecido a un menhir, no llegarán muy lejos en dicha negociación a no ser que discutan interminablemente sobre la propiedad del terreno que pisan y el largo de la sombra que proyectan sobre él.

En fin, las relaciones insoportables son aquellas que se sitúan en las líneas diagonales:

Líder	
	Amistoso

	Expresivo
Analítico	

Ante un negociador ubicado en una actitud de liderazgo, no se plantee contestarle o simplemente dialogar desde una actitud amistosa.

Le pongo un breve ejemplo:

- *“Nuestra empresa está en posición de alcanzar un buen acuerdo si ustedes rebajan el tipo aplicable a las tasas de embarque. ¿Qué me dice al respecto?”*
- *“Eso me recuerda un chiste en el que un señor le dice a su señora.....”*

Peor sería si...

- *“Nuestra empresa está en posición de alcanzar un buen acuerdo si ustedes rebajan el tipo aplicable a las tasas de embarque. ¿Qué me dice al respecto?”*
- *“¿Qué le parece si lo discutimos esta noche tomando una copa?”*

Más sutil podría ser:

- *“Nuestra empresa está en posición de alcanzar un buen acuerdo si ustedes rebajan el tipo aplicable a las tasas de embarque. ¿Qué me dice al respecto?”*
- *“¿Sabía usted que nuestro jefe está pensando en retirarse y que parece ser que el Sr. Pérez será el nuevo director general?”*

Como puede comprobar, o uno de los dos hace un esfuerzo o se va al garete toda posibilidad de acuerdo.

La segunda relación insoportable nos indica que ante un negociador ubicado en un comportamiento analítico, no se traslade a una actitud expresiva o no le irá mejor que a nuestros otros 2 compañeros del ejemplo anterior.

También le pongo un ejemplo:

- *“Nuestra facturación ha sido 5.000 Millones de pesetas. Este año esperamos incrementarla un 4,75%. ¿Cuánto factura su empresa?”*
- *“Un montón, no paramos de crecer”.*

Después de esto, ya estamos en la onda de saber que las relaciones insoportables son como su propio nombre indica, insoportables. No hay quien las soporte.

En cambio, no está todo perdido. Ni mucho menos. También existen las relaciones soportables. Éstas son los canales de comunicación eficaces y los que tienden a completar una negociación positiva.

De "Líder" a "Expresivo" para llegar a un "Amistoso"; o Desde "Expresivo" a "Amistoso" para alcanzar a un "Analítico". Y así continuamente con líneas horizontales y verticales evitando las diagonales.

Líder	Expresivo
Analítico	Amistoso

Si usted quiere llegar hasta un líder, tendrá que utilizar otro comportamiento distinto al amistoso. O sea, deberá comportarse como un expresivo o como un analítico.

Si usted no se siente capaz de poder variar su posición con facilidad, le recomiendo que no vaya usted a negociar o que se apoye en un compañero listo, diablillo y hábil en estos menesteres.

Evite coincidir en la misma ubicación que su interlocutor, ya que el más radical expulsará al más débil y desde ese singular destierro le resultará muy difícil jugar.

Pero si quiere jugar fuerte algún día, no puedo ni quiero ocultarle la descomposición de cada uno de los comportamientos comentados.

Con tanto conocimiento usted será un arma de negociar o un inútil teórico que verá como ha perdido la partida antes de establecer si su interlocutor es o ha sido "¿Padre expresivo?", "¿Niño analítico?" o simplemente un tipo hábil.

Líder Intolerante	Líder Arrollador	Expresivo Autoritario	Expresivo Snob
Líder Especulador	Líder Comprensivo	Expresivo Motivador	Expresivo Soñador
Analítico Fiscalizador	Analítico Creativo	Amistoso Planificador	Amistoso Agradable
Analítico Inaccesible	Analítico Comunicador	Amistoso Calculador	Amistoso Hostil

Le voy a confesar un pequeño secreto: En los cuadrantes centrales no existen las relaciones insoportables, aunque se encuentre usted en una posición oblicua. O sea, entre un líder comprensivo, un expresivo motivador, un analítico creativo y un amistoso planificador no existen problemas de comunicación.

Intente arrastrar a sus interlocutores a dichos cuadrantes centrales y disfrutará de una negociación "de libro".

Usted, al igual que yo, se ha hecho muchas veces esta pregunta:

¿Tanto lío para poder vender? Le queda otra posibilidad: Utilice el sentido común.

Al utilizarlo posiblemente no quiera saber nada de este mundo relacionado con las empresas. O en el mejor de los casos, este sentido es tan común que es utilizado por todos los demás, siendo su posible ventaja de carácter cuantitativo. O sea, necesitará tener más sentido común que los demás.

En cambio, si usted utiliza alguna técnica, su ventaja será cualitativa.

Para que lleve este tema de forma más natural y de paso, le sirva de “chuleta”, le comento a continuación algunos parámetros identificativos de cada cual.

Los enunciados serán:

Comportamiento: Líder Expresivo Amistoso Analítico

Cuando ocurre que nuestro interlocutor o nosotros mismos nos sentimos incómodos en el cuadrante de un panel determinado, nos decantamos siempre por una actitud que llamaremos:

1/ Estilo alternativo. En cada caso o estadio, el estilo utilizado será:

Intolerante Agresivo Hostil Evasivo/Inaccesible

2/ Autoevaluación. De vez en cuando, cada persona se confiesa consigo misma. Esta actividad se reduce, en la mayoría de los casos, a una búsqueda de la satisfacción emocional. Debo decirle que “quien la busca, la encuentra”:

Resultados Aplausos Atención Actividad

3/ Desarrollo. Todos nosotros queremos mejorar, aunque existan algunos que se encaprichen en hacer lo contrario. Por ello, cada personaje debe desarrollar algunas excelencias como:

Escuchar Examinar Callar Actuar

4/ Controlan. Para conocer mejor a los demás, la previsión de las reacciones de cada cual es un valor estimativo que no tiene precio. Cada cual controla perfectamente lo siguiente:

Tiempo Energía Relaciones Apariencias

5/ Necesitan. No todo el monte va a ser orégano para las pizzas. También nos podemos encontrar necesitados de ciertos “cariñitos” como:

Estructurar Triunfar Aconsejar Detallar

6/ Intentan ser... No crea que ya lo sabe todo. También algunos individuos se esfuerzan realmente en ser mejores. La frase siguiente cuadra a la perfección: “Haga mejor aquello que sabe hacer bien”.

Eficientes Optimistas Cordiales Cuidadosos

7/ Se basan en... Cada persona tiene y retiene recuerdos y experiencias que más tarde o más temprano se convierten en seña de identidad de su propio carácter.

Conclusiones Sueños Sentimientos Principios

8/ Les interesa... Pero claro, después de todo esto querrá usted que le diga lo que le interesa a cada cual. Bien, se lo voy a decir:

¿Qué? ¿Quién? ¿Por qué? ¿Cómo?

9/ Piensan en... Supongo que también le interesará saber ¿en qué piensan estos personajes? Allá vamos:

Probabilidades Incentivos Garantías Indicaciones

10/ Se especializan en... Por último, le diré cual son sus puntos fuertes:

Control Generosidad Disponibilidad Técnicas

Esta “chuleta” le servirá de poco si la tiene que llevar escrita en la palma de la mano. Entre otras cosas, porque se pondrá nervioso y sudará un poco más de la cuenta. Cuando vaya a consultarla, solamente podrá ver que la línea de la vida ha menguado un par de centímetros.

Comprendo que se le está pidiendo que sea una especie de “Robocop” en cuanto a habilidades, capacidad de reacción y toma de decisiones.

Por ejemplo:

- *“Persona peligrosa, no va armada”. Instrucción: Reducción y detención”.*

Ciertas tribus del Amazonas, ya se saben la lección, lo que pasa es que invierten el orden: Primero, detienen y luego, reducen. Tiene especial predilección por las cabezas.

- *“Persona peligrosa, va armada”. Instrucción: Eliminación”.*

En este último caso, le aseguro que la distancia cultural entre la civilización cibernética y la indígena es más bien corta.

Es así, efectivamente, pero permítame sumergirle en su memoria.

¿Recuerda usted la primera vez que condujo un coche?

¿Se acuerda que todo le parecía un lío?

Embrague antes que acelerador, cambio al fondo y hacia atrás, acelerador mientras desembraga, el intermitente, el claxon, mire a su derecha, respete las señales, etc...

Sin llegar a la hipnosis regresiva, ¿Recuerda lo que le costó aprender a andar? ¿Y correr? ¿Y hablar?

A mí, me costó un montón aprender a tocar la bandurria. Se lo voy a explicar, aunque este recuerdo pertenezca a mi más profunda intimidad.

Cuando yo tenía 7 años, un flaco y larguirucho señor entró en el aula donde estábamos 40 chavales dando clase de manualidades.

Se presentó como el profesor de música y su oscura intención era reclutar mercenarios para formar una rondalla.

Por supuesto que yo me presenté voluntario.

- *“¡Extiende tu mano izquierda!”.* Me dijo enérgicamente.

Yo inmediatamente pensé que este profesor era discípulo de la secta de “la letra con sangre entra”.

Al enseñar mi menuda mano izquierda, me dirigió una mirada mortífera y me dijo:

- *“¡Bandurria!”.*

Esa misma tarde llevaba a mi casa una nota de cargo de 850 pesetas de aquella época, una bandurria en una funda marrón y dos púas de marfil. Así entendí que bandurria no era un insulto referente a mi pequeña mano, sino un instrumento musical de 12 cuerdas.

Mi madre se puso hecha una fiera y mi padre, se lo tomó con mejor humor.

Durante 3 años, quise que me creciera la mano para que el profesor me dijese:

- *“¡Guitarra!”.*

Pero no lo conseguí hasta que cambié de colegio y por lo tanto, de profesor y rondalla, pero antes triunfé como solista de bandurria en una función realizada en el Teatro Principal de Valencia.

Mire, me he molestado en descubrir mis intimididades para demostrarle que si no practica, se atrofiará su instinto negociador y si no lucha por lo que está convencido que quiere y desea, no llegará muy lejos en esta vida. Quizás en otra vida sí, pero en esta, insisto en decirle que no. ¡Convénzase!

Después de presentarle el Análisis Transaccional y a mis queridos Paneles Dimensionales, no voy a escatimar esfuerzos en presentarle la técnica Los Juegos.

Los Juegos. –

Cuando le he dicho anteriormente que negociar es jugar, no se lo ha creído.

Ahora podrá comprobar que estaba y estoy hablando en serio.

En la vida real se dan paradojas que sirven de ejemplo a multitud de actuaciones futuras.

Por eso mismo le voy a relatar la Paradoja de la Playa:

“Es Verano, me encuentro al borde de la piscina de mi casa en la costa mediterránea.

El calor aprieta y más aún, cuando son las 4 de la tarde.

Me encuentro acompañado por mi esposa, mi hija y mi suegra. Me olvidaba..., y de mi perrita Coca.

Mi mujer y mi suegra están jugando a las cartas y mi hija lo intenta, mientras yo introduzco los pies en el agua de la piscina para sentir esa reconfortante relajación que brinda este tipo de situaciones.

Oigo a lo lejos como mi hija pequeña insiste en coger un joker de a baraja para así conseguir rápidamente un póker y ganar la partida. Lo malo es que mi esposa y compañía están jugando al continental.

De Coca, no se nada.

De repente, digo inocentemente y sin ninguna tilde embaucadora:

- *“¿Nos vamos a playa?”*

Entre la desgana y los bostezos, mi mujer me dice:

- *“¿Porqué no? ¿Vamos mamá?”*

Como ya estoy acostumbrado a esta dinámica, saco el coche del garaje e iniciamos la excursión.

Al llegar a la playa, no puedo aparcar el coche, está todo completo.

- *“Bajaros aquí, yo iré a buscar sitio”*. Digo en un alarde de servilismo.

Cuando me dirijo a la playa, una vez aparcado el vehículo, resulta que el aire es molesto, incluso lo podríamos llamar viento.

La muchedumbre se agolpa en la arena y parece que se empeñen en robarme unos preciosos centímetros de mi terreno recién conquistado.

El agua está algo sucia y repleta de algas rojas.

En fin, un desastre.

En ese momento, digo:

- *“¿Por qué no nos vamos a casa?”*

Toda mi prole recoge el campamento sin mediar palabra.

Al llegar a casa, sudorosos, rebozados en arena, quemados por el Sol y hastiados de la multitud, intento desarrollar una conversación.

- *“No ha estado mal, pero había mucha gente”*.

- *“Eres un idiota, un ser despreciable, Con tal de fastidiarnos, lo que sea. Claro, como no sabes jugar a las cartas...Mi madre, delicada y tú, a fastidiar.”* ¡Lo han acertado!. Mi mujer empieza a reprocharme.

- *“Papá, yo no quiero ir más contigo a la playa”*. Ahí está mi hija, siempre ayudando.

En fin, la vida es así, meto mis pies en el agua de nuevo, mi familia me sigue ignorando y sigo siendo el mismo de antes, pero un poco más introvertido, con 2 horas menos de existencia y siendo lamido por Coca, cosa que me da mucho asco y por más cariño que le tenga, no acabo de acostumbrarme”.

Moraleja:

No de demasiadas vueltas si luego quiere estar donde ya estaba.

Otra moraleja:

El perro es el mejor amigo del hombre.

Si quiere una bastante original, pues allá va:

No embarque en una aventura a nadie si no está usted dispuesto a liderar el proceso.

La técnica de los juegos se basa en el supuesto siguiente: ¡Usted sabe jugar a convencer!

Esta historia es de lo más usual en las actividades empresariales, y más habitual de lo que se imagina en los procesos de negociación.

Conozco un caso en el que una sola persona, sin aparente protagonismo, embarcó a 5 empresas hacia un proyecto de implantación en un mercado internacional del cual nadie sacó provecho y sí muchas disputas, que a día de hoy siguen vigentes.

Técnica para la consecución de la satisfacción. -

Hablando de convencer, se dice y no seré yo quien lo niegue, que cuando a alguien se convence, es porque éste espera cierta satisfacción.

Esa satisfacción que es tan utilizada en los textos de marketing, tan poco concisa que se infiltra en la gestión de la calidad y tan llevadera que sirve igual para un roto que para un descosido.

De todos modos, en el tema que nos ocupa, la satisfacción tiene diferentes grados y la necesidad de conocerlos y reconocerlos hará mucho más fácil la utilización de cualquier técnica de negociación.

Si usted es capaz de interpretar el grado de satisfacción ubicado en nuestro interlocutor, no tendrá excesivos problemas en negociar abiertamente.

Existen diferentes tipos de satisfacción:

SATISFACCIÓN POR...	EMOCIÓN
	UTILIDAD
	SEGURIDAD
	DURABILIDAD
	SENSIBILIDAD
	LA SUMA DE LOS FACTORES

Como puede ver, el truco está en alcanzar la satisfacción emocional, ya que ésta es principio y final del circuito que desglosa los diferentes grados de satisfacción.

La *satisfacción emocional* es aquella que obedece a un criterio sentimental.

Las personas negociamos para conseguir, en última instancia, la satisfacción emocional.

Cuando creemos que una negociación ha sido positiva, usted y todos nos sentimos invencibles.

En esta "borrachera" de éxito, seríamos capaces de negociar cualquier cosa y con cualquiera.

Si se empacha de esta manera, ¡váyase a casa a dormir!

La *utilidad* es la referida a los posibles usos de la negociación en un futuro próximo.

Para seguir negociando debemos sentirnos útiles y dicha negociación deberá ser, a su vez, útil para nosotros mismos.

La *seguridad personal* es la que buscamos al realizar la negociación. No deseamos vernos envueltos en turbios asuntos o en acuerdos subjetivos que luego se vuelvan contra nosotros.

Hay negociadores expertos en realizar chapuzas. A cada intento de arreglo, el entuerto se retuerce más.

La *durabilidad* viene dada por la prolongación del acuerdo alcanzado, lo cual redundará en la seguridad personal, en la utilidad y en la satisfacción emocional inicial.

La *satisfacción personal* o por sensibilidad es la alcanzada cuando se cree dominar la situación. Es el momento crucial de la negociación. Usted se siente seguro y satisfecho, igual que después de una copiosa y sabrosa comida a orillas del Mediterráneo.

La *satisfacción global* es el grado de satisfacción relativo al sentimiento de generar algo importante, no solamente para usted y su empresa, sino para muchos más.

Posiblemente esté pensando en este momento en los llamados consumidores.

Y de nuevo nos encontraremos con la *satisfacción emocional*, la cual habrá sido alimentada por el resto de satisfacciones antes descritas.

Le recomiendo que satisfaga estas necesidades emocionales en el orden adecuado, ya que su correlación está asegurada.

Tenga en cuenta esta pequeña escalera y llegará a lo más alto sin necesidad de entonar La Bamba.

Por otro lado, para utilizar convenientemente esta técnica, usted debe saber que cada persona usa una canalización básica en su proceder mental.

Para sacar el máximo partido a esta canalización, le expongo el siguiente cuadro, que espero le aclarará las ideas y nos servirá para que yo las aclare a su vez.

NECESIDAD	
ESTÍMULOS	
CONSCIENTE	
DESEO	
ACCIÓN	
PSICOLÓGICO VARIABLE	PSICOLÓGICO REAL
ACUERDO	
INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN

Cuando nuestra necesidad se sitúa en el consciente, resulta inevitable tenerla presente y aunque se lo proponga, no podrá esquivarla.

En ese momento, sentimos el deseo de satisfacer dicha necesidad a través de la acción.

Hasta aquí, todo recto. Pero, ¡jojo! Ahora tenemos dos posibles caminos...

Optando por cualquiera de ambos, usted tiene muchas probabilidades de superar este obstáculo.

La diferencia estará en la propia satisfacción o insatisfacción. Para cada tipo de satisfacción detectada, usted deberá tener en cuenta este diagrama.

Si opta por el camino psicológico variable, se encontrará con un camino luminoso, llamativo, irreal y a veces confuso. Es aquel que mezcla diferentes deseos ficticios, llevándonos hacia una negociación condicionada por necesidades irreales.

Si opta por el camino psicológico real, experimentará la tranquilidad que da una decisión meditada.

Si usted arrastra a su interlocutor por el camino variable, luego no se queje si éste le demuestra su insatisfacción a las pocas semanas de haber firmado un acuerdo.

Esta insatisfacción vendrá reflejada con múltiples destellos de incomodidad, desconfianza y siempre acompañada de una ausencia de repetición de la jugada.

En cambio, si acompaña a su interlocutor por el sendero de la realidad, la satisfacción de ambos fluirá como el agua fresca de un manantial.

Por todo ello, debemos hacer hincapié en que el proceso de la negociación se inicia cuando se detecta una necesidad y ésta traspasa la barrera del subconsciente y se sitúa en el consciente,

generando el deseo. Luego, detecte que grado de satisfacción quiere acometer y dirija este bólido lo mejor que sepa.

Por lo tanto, todos los negociadores tienen un comportamiento similar ante similares situaciones.

Hay que resaltar que cuando un negociador opta por la vía psicológica variable y como consecuencia de ello, queda insatisfecho por el resultado alcanzado. En ese caso, estamos obligados a repetir el proceso desde el deseo.

Lo que buscamos al canalizar la consecución de la satisfacción de forma premeditada, es que *ninguno falle*.

Por otro lado, damos una salida elegante a *la frustración del otro*, evitando en todo momento involucrarnos en este flujo de decisiones y desesperación.

La tercera ventaja es que los negociadores quedan como "amigos", permitiéndose el lujo de *volver a negociar*.

Aún así, puede parecer que negociar es cuestión de ceder y dar oportunidades para que otros ganen.

Bien, si conocemos los aspectos básicos de la negociación y los tenemos siempre presentes, nos percataremos de que ahorraremos dinero y energía a la vez que incrementaremos nuestro prestigio si actuamos de esta manera.

La técnica de los factores adaptados. -

Por eso mismo, insisto en que siempre existe un modelo de negociación diferente, pero no se preocupe. No le quepa la menor duda de que aparecerán los siguientes factores, con mayor o menor intensidad.

- *Regateo imprevisto.*
Usted o su contertulio se enzarzan en una discusión. O sea, uno de los dos se "pica".
- *Regateo recíproco.*
El otro ya se ha "picado".
- *Discusión no dirigida.*
No existe control y por lo tanto, nadie sabe por donde va. Se ha perdido la velocidad, el ritmo y usted ya no le da la gana ser simpático (no quiere acompañar en este recorrido al tipo que tiene enfrente). La frase más utilizada es: "Váyase a pastar a otro prado que éste es mío".
- *Debate.*
Pueden estar discutiendo educadamente durante siete horas.
- *Resolución conjunta.*
Están alcanzando acuerdos y por lo tanto, se preparan para estrechar sus manos.

En los 3 primeros factores, la negociación corre peligro.

En el cuarto (*debate*) nadie tiene prisa y por lo tanto, no se corre.

Por último, respecto a *la resolución conjunta* se podría decir que ya ha terminado la carrera y entramos en la fase de respiración/inspiración.

Me cabe decir que estos 5 factores aparecerán y desaparecerán como el Guadiana.

Solo le aconsejo que no permanezca demasiado tiempo en ninguno de ellos y que aprenda a salir de cada uno de la manera más digna y productiva posible.

Su correcta adaptación a dichos factores será una de las claves de su éxito.

Esta técnica nos aconseja que generemos un debate, basado en una resolución conjunta.

Si esto no puede suceder de forma natural, intente crear un ligero regateo imprevisto para volver al debate lo antes posible.

No es recomendable abusar de los regateos, ya sean imprevistos o recíprocos, ya que ambos le acompañaran hasta una discusión no dirigida y con ello, la posible ruptura de dicha negociación.

La técnica de las posturas adoptadas. -

Una vez más, la técnica nos enseña que la flexibilidad es el arma que usted necesita. Dicha flexibilidad debe ser utilizada con un estricto conocimiento de causa. Para ello, le diré que debería tener en cuenta las posturas más comunes durante una negociación, ya que éstas suelen ser las siguientes:

CESIÓN	FORTALEZA
MANIOBRABILIDAD	DESCONTROL

- **CESIÓN MANIFIESTA.** “No entre al trapo”.
Sus argumentos se ajustan a los argumentos de la otra persona.
- **FORTALEZA MANIFIESTA.** “A ver quien es más chulo”.
Unos argumentos prevalecen sobre los otros.
- **MANIOBRABILIDAD MANIFIESTA.** “Empezamos a jugar”.
Los argumentos inducen a la otra persona a....
- **DESCONTROL MANIFIESTO.** “¿Cuándo acabará todo esto? ¿Qué hago yo aquí?”
Los argumentos son improvisados y desconciertan y/o aburren a los interlocutores.

La maniobrabilidad es un elemento positivo. Por favor, no lo confunda con la manipulación. La cesión y la fortaleza son elementos que tácticamente hablando, pueden ser negativos y/o positivos.

El descontrol es altamente negativo.

Compense la cesión manifiesta con fortalezas manifiestas y el descontrol con la maniobrabilidad.

Las técnicas de ilusión. –

Este tipo de técnicas es cada vez más utilizado. Se basan en la materialización ficticia de una idea, o si lo prefiere, en convencer a través del uso de la imaginación.

¿Puede usted percibir algo antes de que esté presente?

¿Puede usted obviar algo que es patente?

La respuesta a ambas preguntas es la misma: Sí.

Las técnicas de ilusión deben acompañar al rigor de las especificaciones y de los contratos escritos.

Evidentemente, las personas que perciben emocionalmente son los perfectos receptores de dichas técnicas imaginativas.

La utilización de estas técnicas debe ser complemento y nunca argumento.

Mi intención no es desviarle del uso de las técnicas para pasar a la generación de imágenes psicodélicas.

Usted deberá sentir lo que dice e intentar expresarlo como lo siente con el objetivo de ilusionar a su interlocutor, tanto o más, que como lo está usted mismo.

Este tipo de técnicas actúan desde y sobre la imaginación y como tal, debe ser tratada y utilizada con mesura y control.

Se quedaría usted perplejo de cuantos proyectos han triunfado por la utilización de las técnicas de ilusión. También le tengo que decir que grandes fracasos están relacionados con las mismas.

Conclusión. -

A lo largo de este texto, usted a podido comprobar que algunas técnicas sirven para vender y otras para negociar. Las técnicas son las mismas. La diferencia es el uso que se haga de ellas. Lo más importante de la internacionalización de las empresas es que las personas poseamos la capacidad de tomar decisiones, basándonos en parámetros rigurosamente analizados. Nuestra capacidad de síntesis hará el resto de la planificación. Una vez tomada la decisión, no vacile en utilizar los consejos y técnicas que le he trasladado y que a partir de ahora, son tan suyos como míos.

Resumiendo, si tiene claro el objetivo de la negociación, debe tener presente que existen 4 posibles resultados de dicha negociación:

Por eso mismo, todos tenemos que saber negociar y para ello debemos ser conscientes que el final más buscado debe ser:

Yo gano, tú ganas

Las otras variables que se contemplan son:

- Yo gano, tú pierdes.
- Yo pierdo, tú ganas.
- Yo pierdo, tú pierdes.

Siendo estas últimas las que nos hacen creer que la dificultad de negociar se encuentra en vencer y no en convencer.

No existen otros supuestos en la negociación.

CUADRO DE MANDO 4**Cómo se negocia con éxito en los mercados internacionales**

- Trate las operaciones comerciales con naturalidad.
- Utilice solamente las técnicas que domine. Practique el resto con sus amigos.
- Todas las técnicas son complementarias. El asunto reside en saber cual utilizar en cada momento.
En el caso de las técnicas de situación, no lo dude. Utilícelas y haga lo posible para que las utilicen las empresas de su entorno.
- Enseñe a su personal a utilizar las técnicas. No se trata de participar de la filosofía de la empresa, sino de un hábito asimilable. Si usted cree que se trata de una filosofía, todos somos filósofos.
- El Análisis Transaccional le servirá de gran ayuda para introducirse en estas técnicas. A todo el mundo le gusta ser adulto.
- Los Paneles Dimensionales son algo más divertidos, pero desde luego, más "moviditos".
- Utilice AIDA como si fuese un cronómetro. Le dirá en todo momento lo que le falta para concluir la venta.
- Tómese el Análisis Circunstancial como un antibiótico tradicional (cada 8 horas).

- “Venta y cobre” y no permita que “le compren y le paguen”. Para lo primero y como proveedor, deberá mantener cierta estructura. Para lo segundo, que la mantengan sus clientes.
Le ruego que no se engañe a sí mismo.
- Colabore. No estafe nunca ni sea estafado más de una vez.
- Si quiere que su empresa tenga nombre, inscribala en el Registro Mercantil y luego haga todas las “trastadas” que desee.
Si su objetivo es que su empresa obtenga un reconocimiento, consiga un registro de empresa y luego orientese hacia el llamado “hacerlo mejor”.
En cambio, si opta a la calidad corporativa, no haga tonterías y céntrese en “hacer lo mejor” y vaya olvidándose de hacerlo mejor que el resto.
- Olvídense de discutir y pugnar. Intente alcanzar acuerdos.
- Utilice alguna de las técnicas. Aunque solo sea una.