

[RELACIONES INTERPROFESIONALES]

La negociación como base del éxito del directivo agrario

Mientras vemos cómo se reducen los márgenes de los productos agrarios, cobran mayor importancia las negociaciones que el gerente de la empresa realiza con clientes para maximizar los ingresos, con proveedores para minimizar los costes y con empleados para aumentar la productividad.

Miguel Ángel Nicolás

Director de Marketing Agrario
Consultoría en gestión comercial y marketing especializada en el sector agrario

Negociamos continuamente a lo largo de nuestra vida, tanto en nuestra faceta personal, con la familia, la pareja, nuestros amigos y vecinos, como en nuestra jornada laboral. El gerente de una empresa agraria está continuamente llevando a cabo negociaciones con clientes, proveedores y compañeros de trabajo. Siempre y constantemente estamos negociando. Es más, la vida es una negociación mediante la cual tratamos de construir acuerdos.

Si bien siempre se ha apreciado el valor y la importancia de un buen negociador, ahora más que nunca, cuando los márgenes se estrechan, resulta más importante llevar a cabo exitosas negociaciones con clientes para maximizar nuestros ingresos y con proveedores para minimizar nuestros costes. Asimismo, el aumento de la tensión laboral en las empresas también hace fundamental una buena negociación con los empleados que mantenga el clima laboral y la productividad lo más altos posible.

Sin embargo, la negociación no es innata en la persona, se trata de una capacidad que se desarrolla y que se aprende, que necesita de continua práctica y de un método que aportará previsión y control al complejo desarrollo de una negociación. A continuación, detallamos las principales fases y algunas indicaciones para lograr una negociación eficaz:

Preparación

La preparación es la etapa más importante y será la base para conseguir un buen acuerdo como fruto de la ne-



gociación, debido a que planificará todas aquellas cuestiones que se tratarán más adelante en la fase de debate.

Una vez obtenida información sobre la otra parte y sobre el problema objeto de la negociación, debemos recoger en dos listas separadas qué necesitamos nosotros de la otra parte y qué necesita la otra parte de nosotros. Así pues, ya conocemos quién tiene el poder en la negociación, ya que nuestras necesidades son el poder de la otra parte, al igual que las necesidades de la otra parte representan nuestro poder. Puesto que no todas las necesidades tienen el mismo valor, debemos priorizarlas y asignarles un peso rela-

Si disponemos de mejores alternativas, debemos recordar que no estamos condenados a cerrar con la otra parte. Muchas veces, el mejor acuerdo es no llegar a un acuerdo, ya que tenemos una mejor alternativa esperándonos fuera de la mesa de negociación

tivo, tanto a las nuestras como a las de la otra parte.

Igualmente, hacemos una lista con los recursos que nosotros poseemos y que son de interés para la otra parte y aquellos que la otra parte posee y son de interés para nosotros, priorizándolos y asignándoles un valor en función al coste que tiene para cada parte un determinado recurso.

Ya estamos en condiciones de fijar objetivos. En este punto introducimos tres conceptos: el **BATNA** (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), el **precio de reserva** y la **ZOPA** (*Zone Of Possible Agreement*). **BATNA** es la mejor alternativa a un acuerdo negociado, es decir, consiste en conocer qué es lo que haremos y en qué invertiremos nuestros recursos si no llegamos a un acuerdo. El **precio de reserva** es aquel en el que se abandonaría la negociación por dejar de ser aceptable. **ZOPA** es la zona de posible acuerdo o el área en la que un acuerdo sería satisfactorio para ambas partes. En ningún caso debemos comenzar una negociación sin habernos marcado estos tres objetivos y sin haberlos estimado para la otra parte.

Una cuestión clave es que nunca debemos comenzar una negociación con una única solución al problema, puesto que podría estrangularla fácilmente, así que se deben generar múltiples opciones creativas que supongan diferentes vías de solución. Incluso, si la negociación se bloquea también es posible realizar este ejercicio de búsqueda creativa de soluciones con la otra parte, de forma que la negociación avance de forma cooperativa.

Otros aspectos importantes a concretar antes de la negociación son el lugar en el que tendrá lugar, el tiempo que se dispone, los puntos a tratar, las personas que formarán parte de cada equipo de negociación, así como sus roles y nivel de autoridad.

El contacto

Aunque muchos piensan que es en esta fase en la que se juega el éxito de una negociación, no es ni más ni menos que la ejecución de lo que hemos preparado anteriormente. Sí es cierto que al existir un contacto interpersonal se produce una tensión como consecuencia de la incertidumbre sobre hacia dónde se dirigirá la negociación. Sin embargo, una buena preparación previa nos permitirá manejarnos con soltura y conocimiento.

El encuentro comenzará con un saludo cálido y pausado, alguna pregunta a nuestro interlocutor, tomar asiento y colocarnos en el lugar adecuado en la mesa de negociación y adoptar una postura relajada y dirigida hacia la otra parte.

Además, debemos obtener las primeras informaciones formulando al-

La negociación no es innata en la persona, se trata de una capacidad que se desarrolla y que se aprende, que necesita de continua práctica

gunas preguntas y observando a nuestro interlocutor. Asimismo, hemos de controlar la información que transmitimos respondiendo de forma general o abstracta, posponiendo ciertos temas, incluso cambiando de tema. Puede ser muy útil tener un breve esquema para saber en un principio qué decir y cómo decirlo.

El debate

El debate es la etapa en la que construiremos el acuerdo que solucione el conflicto de forma satisfactoria para ambas partes a través de la presentación de diferentes propuestas, las cuales deben ser claras y precisas, completas, creíbles, fieles a nuestra lista de intenciones, creativas y persuasivas.

Comenzaremos con una oferta de partida, que puede ser moderada, si se sitúa dentro de la ZOPA; dura, si se encuentra fuera de la ZOPA, en lo que se conoce como zona nebulosa (la zona nebulosa viene delimitada por la predicción que una de las partes tiene sobre el precio de reserva de la otra parte); o extrema, si la oferta de partida excede de la zona nebulosa. Con carácter general, la mejor oferta de partida sería la dura, puesto

que con la moderada estamos otorgando concesiones sin asegurarnos el cierre y la extrema puede hacernos perder credibilidad para el resto de la negociación.

Una vez introducida la oferta de partida y dentro del proceso de negociación es normal la realización de concesiones, las cuales siempre deben cumplir los siguientes principios: no ceder a cambio de nada, hacer pocas concesiones, que sean cada vez más pequeñas y que las que se hagan deben hacerse hacia el final y cerca del cierre del acuerdo.

Cuando se formula una propuesta concreta de resolución del problema debemos hacerlo con un lenguaje claro, con empatía, acompañada de su argumentación y con seguridad y creatividad.

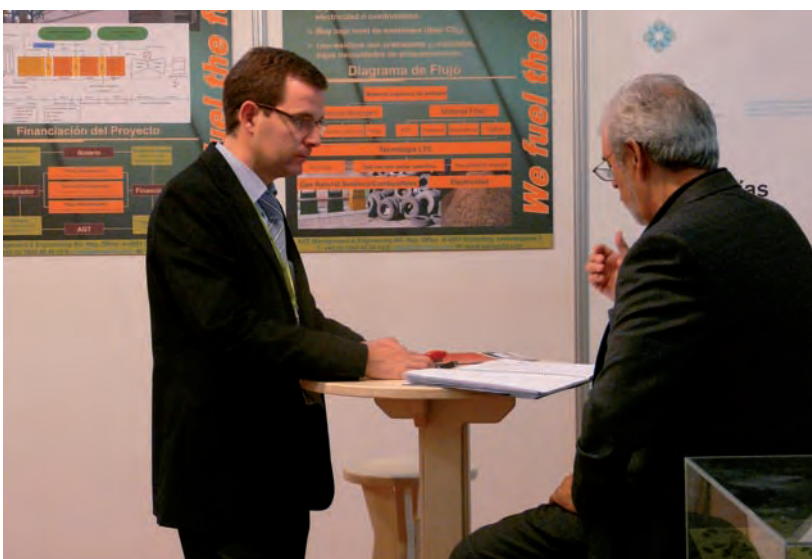
Por otro lado, si nos toca a nosotros responder a una propuesta de nuestro interlocutor debemos hacerlo escuchando con atención y control, haciendo preguntas, guardando silencio y formulando una contrapropuesta.

El cierre de la negociación

Cualquier propuesta de cierre debe ser comparada en todo momento con nuestro BATNA. Si disponemos de mejores alternativas, debemos recordar que no estamos condenados a cerrar con la otra parte. Muchas veces, el mejor acuerdo es no llegar a un acuerdo, ya que tenemos una mejor alternativa esperándonos fuera de la mesa de negociación.

Un buen cierre es aquel que es el resultado de un proceso bien gestionado, optimiza las condiciones de partida de la negociación, no necesita dañar la identidad de una de las partes ni la relación entre ambas y consigue al menos los objetivos previstos respecto al otro y respecto a la aprobación de uno mismo.

Tanto si se ha llegado a un acuerdo como si no se ha conseguido, es necesario una despedida que deje una buena impresión del contacto. La otra parte debe percibir una buena impresión de él mismo, de la organización, de la empresa que representamos y de la relación establecida.



Más Información:
www.marketingagrario.com