

**ENRIQUE LORENZO LAGO**

# **CONSTRUYENDO ACUERDOS**

**Teoría y práctica de la negociación**



© Enrique Lorenzo Lago, 2016  
Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos  
Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>  
E-mail: [ediciones@editdiazdesantos.com](mailto:ediciones@editdiazdesantos.com)

ISBN: 978-84-9969-995-0  
Depósito legal: M-31983-2015

Fotocomposición: P55 Servicios Culturales  
Diseño de cubierta: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

## Acerca del autor

---



Enrique Lorenzo Lago, nacido en Vigo en 1973, estudió Derecho-Económico en la Universidad de Deusto (1991-1996). Completó su formación con un Máster en Administración y Dirección de Empresas en la Escuela de Negocios Caixanova (MBA, 1998-1999).

Asimismo es Máster Universitario en Dirección y Gestión de Empresas Turísticas por la UNED (2005-2007) y Máster Oficial en Habilidades Directivas, Coaching y Factor Humano en la empresa por la Universidad Camilo José Cela (2014-2015). Además es Experto Universitario en Mediación Familiar (UCJC, 2011), Mediador Civil y Mercantil (CEU-SAN PABLO, 2013) y Especialista Universitario en Negociación Estratégica (Universidad Pablo de Olavide, 2012). En la actualidad está realizando el doctorado en Procesos Psicológicos y Psicología Social en la Universidad de Santiago de Compostela.

Posee amplia experiencia en el mundo de la dirección comercial, gestión empresarial y negociación, habiendo desempeñado funciones directivas durante más de 15 años en empresas del sector turístico, gran consumo y construcción. Desde hace más de diez años es Director de Clientes y Proveedores y Subdirector General del Grupo CN TRAVEL, empresa de la que es asimismo miembro del Comité de Dirección. También es profesor de negociación y dirección comercial en la Galicia Business School y colabora con varias consultoras autonómicas y nacionales.

Sigue al autor y ponte en contacto con él en:

[www.construyendoacuerdos.com](http://www.construyendoacuerdos.com)

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>XVII</b>
1. El principio de conexión.....	1
2. Alternativas para resolver un conflicto .....	31
3. Emoción y negociación .....	51
4. La BATNA: un elemento de la capacidad de presión .....	81
5. La ZOPA en una negociación.....	121
6. Intereses y posiciones en la negociación .....	141
7. Reclamando valor: la primera propuesta y el anclaje .....	157
8. Concesiones en una negociación.....	183
9. “Altos del Besaya” o cómo negociar con un creador de valor .....	201
10. El reencuadre: el arte de ajustar el objetivo de la cámara .....	229
11. La ética en la negociación: cómo ser justos .....	241
<b>Bibliografía.....</b>	<b>257</b>



# Introducción

---

Hace ya bastantes años, una de mis funciones laborales era encargarme de la contratación de proveedores. Por ello, cada año, y aprovechando la finalización de la temporada estival, me dedicaba a reunirme con cientos de proveedores para cerrar los acuerdos anuales. Este hecho provocaba que tuviese que pasar mucho tiempo alejado de mi casa durmiendo en hoteles y con diarios desplazamientos en coche, lo cual facilitó con toda seguridad que dedicase gran parte del tiempo a pensar.

De repente me di cuenta de que si entraba en cualquiera de las reuniones diarias que mantenía, habiendo dedicado previamente algún tiempo a la preparación, era más sencillo alcanzar un buen acuerdo que si no lo hacía. Además, si antes de empezar a negociar, intentaba establecer una buena relación con mi interlocutor, el resultado de la negociación acostumbraba a ser más positivo. También detecté que había diferentes tipos de negociadores y que lo más correcto era tratarlos de manera diferente. Había que adaptarse a cada uno de ellos. Por ello empecé a pensar que la negociación es un proceso y que como tal es posible mejorarlo.

Fruto de esas reflexiones y con la intención de mejorar los resultados de mis negociaciones, comencé a acercarme a la negociación, haciendo cursos y leyendo cualquier libro sobre la materia que cayese en mis manos.

Tengo que reconocer que poco a poco fui aplicando en mis reuniones con proveedores primero y con clientes después, aquellas ideas que lograba extraer de mis lecturas y de mis reflexiones. Y los resultados positivos empezaron a aparecer, lo que con toda seguridad me animó a seguir adquiriendo más libros y a interesarme más por el tema en cuestión.

Afortunadamente, mi buen amigo Juan Carlos Vez me comentó que una buena manera de mejorar mi proceso de negociación era escribir las negociaciones más interesantes en las que tomaba parte y posteriormente analizarlas y extraer conclusiones. Y así lo empecé a hacer.

Tras ello, me animé a clasificar los casos según cada etapa del proceso de negociación al que correspondían y posteriormente, añadí unas reflexiones teóricas basadas por un lado en los puntos de vista más interesantes de los más destacados especialistas en la materia, al tiempo que aportaba ideas propias fruto de mi experiencia y reflexiones. El resultado se llama *Construyendo acuerdos*.

Este libro no busca crear un nuevo proceso de negociación ya que considero que tanto el modelo propuesto por la Escuela de Harvard como los seis fundamentos de Richard Shell, son perfectamente flexibles y aplicables a las más variadas negociaciones.

Si me preguntasen cuáles pueden ser las mayores aportaciones recogidas en él, las resumiría en dos:

1. A diferencia de la gran mayoría de los libros que sobre este tema he leído, este aporta casos reales que me han sucedido directamente en varias pymes en las que he trabajado<sup>1</sup>.

De hecho, una de mis grandes preocupaciones ha sido transmitir la idea de que la negociación no es solo aplicable por las grandes corporaciones o por los gobiernos sino que las pequeñas empresas, los empresarios individuales y cualquier individuo puede beneficiarse de sus resultados. Es, pues, un libro eminentemente práctico que cuenta en cada capítulo con casos prácticos para ilustrar la explicación teórica posterior.

2. Por otro lado, creo firmemente que cualquier medio de resolución de conflictos, entre los que se encuentra la negociación, está desarrollado por personas, para ser aplicado por personas y para solucionar situaciones conflictivas que tienen lugar entre las personas. Por ello, las personas, sus emociones y su componente psicológico, son vitales. Como bien apunta el profesor Fisher: “*We negotiators need to keep learning from psychology...*”.

Este es otro de los motores de *Construyendo acuerdos*: establecer, analizar y ahondar en la relación entre la negociación y la psicología puesto que considero que este enfoque ha sido injustamente infravalorado por las escuelas y los autores de negociación.

Soy consciente de que hay algunas etapas del proceso y muchos temas que no están desarrollados en las páginas que siguen. Pido mil disculpas, pero la amplitud del tema a tratar impide un desarrollo global.

Querido lector, espero que lo disfrutes.

**EL AUTOR**

---

<sup>1</sup>Obviamente, cada uno de ellos ha sido convenientemente “maquillado” para evitar que se pueda reconocer a sus protagonistas reales y a las empresas a las cuales me estoy refiriendo.

## El principio de conexión

---

*Si tú estás tratando a dos personas de la misma manera,  
por lo menos a una de ellas la estás tratando mal.*

MILTON ERICKSON

### Introducción

En 1901, en Aurum, una pequeña localidad de Nevada (EE UU), nació un bebé en el seno de una pobre familia de granjeros que ya contaba con siete hijas y con otro vástago.

El chico tuvo problemas desde su más tierna infancia: empezó a hablar muy tarde, concretamente a la edad de cuatro años. Luego tuvo que superar una complicada dislexia, la cual unida a la sordera tonal que también padecía, hacía pequeño, por no decir ridículo, el daltonismo que no le permitía diferenciar correctamente los colores. Por si fuera poco, cuando contaba diecisiete años de edad, tuvo un ataque tan grave de poliomielitis que el médico que le atendía no tuvo ninguna duda a la hora de responder a sus padres sobre la gravedad del estado de su hijo: “No sobrevivirá...” –les dijo, dejando poco espacio para la esperanza– “y, si sobreviviese, no volverá a caminar jamás”.

Afortunadamente para todos, y especialmente para los solucionadores de conflictos, a veces la medicina no es una ciencia exacta, y nuestro protagonista, después de un año en la cama, logró sobrevivir y volvió a caminar.

La gran mayoría de nosotros consideraríamos la polio que sufrió este muchacho como una gran desgracia, una inoportuna y desdichada enfermedad de la que ningún resultado positivo podría extraerse. Pero alguien como Milton Erickson<sup>1</sup>, que así se llamaba aquel chico, tuvo la templanza y la capacidad

---

<sup>1</sup>Llamado “el chamán de Phoenix”, fue el principal exponente de la psicoterapia estratégica que trata de inducir el cambio en el paciente sin apelar a su voluntad ni a su conciencia. Su

de sacrificio suficientes para recuperar los movimientos de sus extremidades, utilizando para ello la introspección y el control mental, gracias a un proceso que, más tarde, y tras graduarse en Medicina y Psicología en la Universidad de Winsconsin, él consideraría como autohipnótico.

Cumplidos ya los cincuenta años, concretamente en 1952, el doctor Erickson sufrió otro ataque de polio que le dejó paralizados el brazo y el lado derecho de su cuerpo. Más tarde, y tras una nueva crisis, perdió el habla y tuvo que volver a aprender a expresarse. Pero logró recuperarse con autohipnosis. En los últimos años de su vida, tan insoportables eran los dolores que padecía que cada mañana tenía que pasar largas horas de terapia para poder trabajar por la tarde.

Con toda seguridad, las graves limitaciones personales que hubo de soportar a lo largo de su vida le obligaron a esforzarse mucho para solucionar sus problemas. De hecho, llegó a considerar cada recaída como una oportunidad para volverse más efectivo en el tratamiento del dolor mediante la hipnosis.

Su estilo de terapia, tremendamente original, no se puede encuadrar en ninguna escuela ya que sus técnicas se adaptan a cada paciente, pero lo que es seguro es que sus vivencias, y las experiencias que logró extraer del autotratamiento, influyeron tremendamente en su exitosa práctica profesional como psicólogo. Una de las armas fundamentales que utilizaba para solucionar los conflictos consistía en lograr el cambio en sus pacientes a través de la relación personal.

Concretamente, una de las técnicas más destacadas creada por Erikson era el proceso denominado *Pacing and Leading*, traducido al castellano como *Acompasar y Dirigir*. Consiste en que el psicoterapeuta logra generar con mucha rapidez una comunicación efectiva con su paciente, al tiempo que se traslada a su propio mundo, buscando para ello un terreno común, un punto de contacto y, tras conseguirlo, dirigirle hacia otra percepción de la realidad diferente a la inicial, en la que el conflicto no exista o sea más llevadero.

Llegados a este punto, parece muy razonable plantearnos la siguiente pregunta: ¿qué aplicación práctica puede tener en la negociación esta terapia diseñada por el doctor Erickson para la psicología? Como enseguida veremos, puede resultar tremendamente efectiva.

Uno de los principios más universales de influencia social y de mayor aplicación práctica en el campo de las relaciones interpersonales es que, cuando una persona nos agrada, es más probable que respondamos afirmativamente a sus

---

terapia utiliza recursos inconscientes para resolver los conflictos dejando en un segundo plano sus causas y la práctica que supone que, descubriendo estas, se resuelven aquellos.

peticiones. Si nos sentimos atraídos por ella, es menos probable que queramos disentir.

Concretamente, el principio de influencia que va unido a la *conexión* podría ser definido diciendo que *se es más proclive a acceder a las peticiones de los amigos y de las personas que nos resultan agradables*<sup>2</sup>.

Esta idea es aplicable directamente a cualquier relación interpersonal, sea entre padres e hijos, de amistad, de pareja, entre compañeros o en otras semejantes. También funciona en un proceso como la negociación, que implica que dos o más partes buscan un acuerdo duradero y justo, que mejore su situación inicial. Cuanto más proclive sea nuestro interlocutor a acceder a nuestras peticiones, y a aceptar nuestra persuasión, más sencillo y cómodo nos será alcanzar un pacto. Por lo tanto, cuanto más conexión logremos generar con la otra parte de la negociación, más fácil será que acceda a nuestras demandas.

Si esta afirmación es correcta, lo que debemos preguntarnos es: ¿cómo podemos construir la conexión los demás?

Antes de responder a esta pregunta, vamos a exponer cinco diferentes ejemplos en los que podremos comprobar cómo la existencia o la ausencia de la conexión en la relación puede llegar a afectar al resultado final del proceso de negociación. A continuación analizaremos qué ha sucedido en cada una de las situaciones y cuáles son las variables que ayudan a que la otra parte tenga una opinión sobre nosotros que favorezca un acuerdo satisfactorio.

## CASO 1. El suelo

Era una preciosa casa solariega asturiana. Toda de piedra de sillería con un muro que rodeaba parte de la finca. A la derecha del edificio, una capilla barroca hacía un ángulo con el conjunto.

Antes de entrar, me había quedado observando el enorme blasón que coronaba el arco de entrada. Tenía cuatro partes, cada cual con su escudo perteneciente a un noble apellido.

La puerta principal era de dos hojas, de castaño macizo, y tenía una altura mínima de dos metros y medio. Toda la propiedad estaba espléndidamente cuidada: piedras encintadas, carpintería exterior de maderas nobles, un pequeño

<sup>2</sup>Decaro J. *La cara humana de la negociación*. Montevideo. Grupo Magro. 2009.

jardín francés, árboles perfectamente podados... Quizá lo único que desentonaba era el nuevo edificio que habían construido a pocos metros de la casa principal. Allí se encontraban la mayoría de las habitaciones del hotel que yo quería contratar.

La dueña se llamaba María del Mar. Rondaba los sesenta años. Salió a recibirme con aire grave pero amable. Me la habían descrito como una mujer seria y culta. En su mano lucía un anillo con un escudo que supuse que era alguno de los que figuraban en la entrada:

- “No tengo mucho tiempo, Enrique”.
- “Ocho minutos. Te aseguro que en ese tiempo habremos analizado los beneficios que podemos ofrecer y cerraremos un acuerdo que será muy beneficioso para ambas empresas”.
- “Está bien. Ya sé que tenía una cita contigo pero, como sabes, el resto de tus competidores ni se acercan. Envían por correo o por fax su propuesta y, claro, nosotros respondemos a todos con las mismas condiciones. Así no tenemos ningún problema con nadie”.
- “Por eso nosotros te visitamos, María del Mar. Mientras que los demás te ofrecen lo mismo, nosotros venimos a analizar tus necesidades y a ver cómo las podemos satisfacer”.

Me invitó a sentarme y a tomar un café. Volvió a repetir que tenía mucha prisa y no quiso entrar en ningún otro tipo de conversación que no fuese el acuerdo. Aun así, pude formularle algunas preguntas para obtener información. Después, relacioné sus necesidades y nuestros beneficios... pero su respuesta era inflexible: “Vuestra propuesta es muy atractiva, pero tendréis las mismas condiciones que la competencia”.

- “María del Mar, ¿estás de acuerdo en que te ofrecemos unos beneficios muy interesantes?”
- “Sí, pero no insistas. Las condiciones son las mismas que para el resto”.
- “Necesito este rappel y esta publicidad (señalé las condiciones que tenía en la propuesta). Si me los confirmas, obtendrás el incremento de ventas que estás buscando”.
- “No insistas. No hay nada que hacer”.

Es totalmente necesario “amar el No” y por eso seguí insistiendo, pero no obtuve mayor información. Tampoco, ningún resquicio que mostrase una po-

sibilidad para negociar mejores condiciones que mi competencia. La respuesta era rocosa como los muros de su finca:

- “Enrique, no hay nada que hacer”.
- “María del Mar, ¿de quién es esta preciosa casa?”
- “Mía... ha pertenecido siempre a mi familia”.
- “Pues tienes razones para estar orgullosa. Es impresionante”.
- “¿Te gusta? La construyó en el siglo XVI Don Juan de Baizán...”

Puse toda mi atención sobre la historia de la casa. Diez minutos más tarde, ya sabía la historia de los Baizán desde el inicio de los tiempos hasta la actualidad.

- “Pues te felicito. Es encomiable que conserves la memoria de tus antepasados con tanto cariño y respeto...”

Como vi entreabrirse una puerta en la conversación, continué con la charla: “¿Cómo has conseguido un suelo tan brillante?”

A partir de ahí, me contó la fórmula de limpieza de suelos que se transmitía desde hacía dos siglos en la familia. Luego, me enseñó toda la casa, los salones inmensos, los muebles antiguos, la capilla, la finca... Realmente me lo pasó muy bien. A ella también se la veía complacida. Charlamos de arte, de Roma, de Grecia, del románico... Al terminar la visita, volvimos al salón y retomamos la negociación en donde la habíamos dejado. O, para ser justos, no exactamente en el mismo punto. Porque yo le hice la misma propuesta que hacía dos horas. Pero su respuesta fue muy diferente:

- “Bien. Tienes razón. Voy a probar este año. Acepto tus condiciones”.

## **CASO 2. Tómate un *cafelito***

Nos habíamos levantado en Cascais a las seis de la mañana y, animados, habíamos salido a correr. El día prometía: sol, buena temperatura, poco viento... Además, habíamos aguantado bien la carrera; media hora a buen ritmo. Perfecto.

Tras la ducha y desayuno en el hotel, salimos a las siete y cuarto de la mañana con dirección al norte de Portugal. Así que, a las nueve y media, estábamos visitando ya al primer cliente en Coimbra. Sería una jornada dura, con alguna

visita en A Baixa, recorriendo las angostas calles empedradas hasta cerca del hotel Astoria. Comimos muy rápido en un pequeño bar cercano al río Mondego y de nuevo iniciamos viaje, esta vez en dirección a la zona de Porto.

Visitas de nuevo. Empezamos la primera de la tarde a las cuatro. Sonrisas, algún café, preguntas, argumentación, cierre, despedida. Camino del siguiente cliente hicimos un análisis de la visita anterior: qué hicimos bien, qué pudimos hacer mejor. Atención que estamos llegando a otra cita: preparación de la visita. Coge la ficha del cliente. Vamos a repasar los objetivos de la entrevista... Y así hasta cuatro paradas más.

Al final de ese agotador día, terminamos delante de una agencia, que era un cliente potencial que, hasta el momento, jamás nos había comprado. La directora era una chica de unos treinta años que nos recibió con una gran sonrisa. La habíamos llamado el día anterior y nos estaba esperando. Le respondimos con otra gran sonrisa, mientras aceptábamos su invitación a sentarnos porque, la verdad, estábamos muy cansados. El día había sido agotador.

Empezamos a hablar. Nos comentó que estaba realmente contenta de nuestra visita y que quería tratar con nosotros varios temas. Bien. Bien. La reunión iba muy bien encaminada. Su lenguaje verbal (muy positivo y cercano) y su lenguaje no verbal (mirada directa, sonrisa, manos extendidas, inclinación del cuerpo hacia delante...) mostraban que realmente estaba interesada en lo que le estábamos diciendo.

De repente escuchamos lo siguiente:

- “¿Qué os parece si vamos a tomar un café?”
- “Es que llevamos hoy ocho cafés. Nos hemos levantado a las seis de la mañana” –le dije.
- “Sí, llevamos todo el día visitando a los clientes y hemos tomado cantidad de cafés. Estamos destrozados” –añadió mi compañero.
- “Ah, vale” –dijo ella, que se llamaba María Joao.

Continuamos la entrevista. Empezamos el proceso de detección de necesidades. Y el cliente comenzó a dar información... Pero pronto notamos que algo extraño estaba sucediendo.

Su lenguaje no verbal había cambiado. Ya no nos miraba directamente sino que intercalaba momentos de cierta atención con pequeños vistazos a la pantalla de su ordenador. Había dejado de sonreír. Su cara transmitía seriedad. Se había echado hacia atrás en su silla y había cruzado los brazos... Había cambia-

do también su lenguaje verbal. Ahora era seco, áspero... Empezaba a responder con monosílabos. Y también contestaba a más velocidad que antes. Sí, estaba hablando más rápido.

¿Qué había sucedido? ¿Qué demonios habíamos hecho? Para romper su postura de brazos cruzados, le pedí que me acercase unos folletos que tenía encima de la mesa. Sergio empezó a pedirle su opinión para involucrarla más en la conversación. Los dos sonreímos más e intentamos hacer más distendida la charla... pero no hubo manera. No fuimos capaces de volver a captar la sintonía que habíamos logrado al principio. Obviamente, tampoco conseguimos ningún tipo de compromiso de compra por su parte.

### CASO 3. El café de Colombia

- “¡Vamos, Enrique! Rápido, que nos ha parado un taxi” –me decía Adriana Puig, la gestora de clientes de Cataluña.
- “¡Cómo llueve, Adriana!”
- “Sí, es muy raro. Todo el día con sol y de repente, esto...”
- “¿A qué hora tenemos la reunión?”
- “En veinte minutos. Pero estamos muy cerca. A cuatro manzanas”.
- “Perfecto. Tenemos tiempo de sobra”.
- “Sí. Espero que tengamos suerte, ¿verdad?”
- “No, Adriana. La suerte es para los toreros malos. Yo espero que tengamos justicia. Llevamos muy bien preparada esta reunión...”
- “Sí, la entrevista la tenemos lista, pero Reservaviajes.com es uno de los principales portales de turismo del mundo y firmar un contrato con ellos sería una gestión excelente”.

Bajamos del taxi a la carrera, porque llegábamos justos a la cita. Al fin, diez minutos más tarde, nuestra gestora en Cataluña y yo mismo estábamos ante Sonia Guisset, del portal Reservaviajes.com, que se disculpó por no habernos avisado antes:

- “¿Sabéis? Tenemos un problema. No tenemos sala” –dijo Sonia–. Con lo cual, hasta dentro de media hora como poco, no nos podremos reunir. ¿Qué os parece si os acercáis dentro de una hora? Supongo que, para entonces, la sala estará vacía...

Decidimos permanecer callados. No teníamos confianza para proponer una alternativa, así que optamos por el silencio de oro.

- “... o quizás podremos ir a tomar un café”.
- “Me parece una idea extraordinaria, Sonia. Además con lo que está lloviendo, nos vendrá bien tomar un cafelito...” –le dijimos.
- “Bien. Nuestra cafetería oficial es El Café de Colombia; ahí enfrente...”

Dos horas más tarde, sabíamos perfectamente la vida de Sonia. O, para ser más exactos, la parte de su vida que no conocíamos. Porque, dentro de nuestra preparación, siempre existe un apartado en el que dedicamos alguna atención a nuestro interlocutor y a sus intereses. Y sabíamos que Sonia era una enamorada de la natación en aguas abiertas. Con lo que no fue una casualidad que yo sacase el tema y que ella respondiese entusiasmada... En media hora, ya habíamos llegado al acuerdo; y todo gracias a que a Sonia le gustan los cafés y la natación, claro. Y nosotros, desde la reunión con María Joao<sup>3</sup>, jamás desperdiciamos la ocasión de tomar un buen café con un cliente.

#### CASO 4. Los niños

La reunión iba a transcurrir en Madrid, cerca de la Plaza de Callao. El posible cliente era una importante empresa con la cual podríamos alcanzar en el primer año unas ventas superiores al millón de euros, con un margen razonable. Pero el único dato que habíamos conseguido de nuestras dos interlocutoras era su nombre. Nadie del sector nos pudo ampliar información sobre ellas, salvo que eran las jefas de compras de la importante mayorista con la que queríamos cerrar el acuerdo.

- “Nada, Enrique, desisto. No logro averiguar nada sobre ellas, ni siquiera en internet” –me dijo la Gestora de Clientes de la Zona Centro poco antes del encuentro.
- “Sofía, es una pena –le dije– porque este tipo de informaciones pueden marcar el éxito de una reunión... y ya sé cuánto te ha costado conseguir la cita...”
- “Y que lo digas... Me he pasado meses esperando: primero una se puso de baja y luego, la otra”.

<sup>3</sup>Revisar en este mismo capítulo el Caso 2 Tómate un *cafelito*.

- “Ya es mala suerte... Sofía, ¿cuál fue el motivo de la baja?”
- “Maternidad”.

Así que nuestras dos negociadoras acababan de ser madres... Y, si hay un tema que apasione a cualquier madre, es hablar de sus hijos. Eso mismo le pasaba a Sofía, que tenía una foto de sus chicos en el protector de pantalla del ordenador... Uniendo las dos ideas, tracé el plan a seguir.

La sala de la reunión era de un blanco inmaculado. No nos habían recibido en su despacho con lo cual seguíamos igual, sin ninguna información. Ninguna foto, ni diplomas, ni libros en las paredes, ni revistas del sector... Nada con lo que hilvanar una conversación. Y, en cuanto aparecieron las dos interlocutoras, una española y la otra rumana, no nos dieron cuartel.

Comenzaron a bombardearnos con preguntas sobre nuestro negocio, empresa, competidores, planes estratégicos... No hubo posibilidad de abrir el ordenador de Sofía y mostrar la foto de sus hijos. A cada pregunta que nos hacían, respondíamos y formulábamos otra. Parecía un interminable partido de tenis. O de frontón. Por tanto, la reunión discurría bien, pero ellas estaban muy serias, muy profesionales, algo lejanas... Hasta que llegó el momento en el que pude decir:

- “Vamos a conectar el ordenador para entrar en nuestra página web y así podremos responder mejor a vuestra pregunta... Sofía, ¿puedes encender el ordenador, por favor?”

Cuando apareció el salvapantallas, le hice el siguiente comentario, que habíamos preparado previamente:

- “Bueno, afortunadamente son iguales a la madre. ¿Cuántos años tienen ya?”

Inmediatamente los ojos de nuestras potenciales clientes se clavaron en la pantalla y durante cuarenta minutos no paramos de hablar de otra cosa: biberones, noches sin dormir, catarros, el primer día en la guardería, lo cara que es la leche de los niños... Yo estaba feliz. Habíamos conectado con ellas. Tras la charla, la reunión cambió totalmente. Sonreían, nos daban la razón... Al final cerramos el acuerdo. Y, sin lugar a dudas, lo que lo facilitó fue el nexo de unión entre nosotros, que en ese caso fueron los niños.

## CASO 5. Maderas Aribau

Sofía sabía lo que tenía que decir. Y yo mantenía una excelente relación con el presidente del grupo empresarial con quien nos íbamos a reunir. Se llamaba Roberto Aribau y en mi ficha tenía anotado lo siguiente: Barça, Convergencia, le gusta hablar y que le pregunten (tiene un conocimiento brutal sobre el sector), practica montañismo... Así que llevábamos la reunión muy preparada, también en lo personal.

El hecho es que Maderas Aribau acababa de comprar a su principal competidor y un escenario muy posible era que, ante su nuevo potencial de compras, solicitasen una mejora de las condiciones.

Al entrar en la reunión, Roberto me dio un fuerte abrazo y nos llevó a su despacho. Había una mesa larga y nos invitó a sentarnos. Señalé a Sofía el asiento de la cabecera; de esa manera la ubicación de Roberto siempre sería de colaboración:

- “Roberto, ya que hay una señora, que ella presida la mesa, ¿qué te parece?”
- “Una idea excelente...”

Roberto dio la vuelta a toda la mesa y decidió sentarse a mi izquierda. Perfecto, pensé, la situación es de colaboración total y muestra una relación muy cercana a mí.

Me miró esperando un comentario mío y le dije:

- “Roberto, para mí es una noticia excelente vuestra reciente compra. Enhorabuena”.
- “Gracias, Enrique”.
- “Además, el Barça también lo ha celebrado metiendo esos tres golazos el domingo...”

Nos pasamos una hora hablando sobre Messi, Piqué, Neymar y demás jugadores. Se notaba que Roberto estaba muy a gusto.

Disfrutaba con la reunión. Cuando, en un momento, sonó el teléfono, le dijo a su secretaria que no le molestasen.

Tras el fútbol, empecé con la política en Cataluña: