

Era el año 1912, y las elecciones presidenciales en Estados Unidos estaban en su punto álgido. El expresidente Theodore Roosevelt había decidido volver a la arena política debido a la irritación que le producía la manera en que su sucesor, el presidente William Howard Taft, había estado gobernando el país.

La campaña era dura; cada día parecía presentar nuevos retos. Pero surgió un problema que nadie había previsto.

Ya se habían impreso tres millones de copias de la fotografía de Roosevelt para ponerlas en circulación, junto con un discurso electoral, cuando el jefe de campaña descubrió una metedura de pata catastrófica: no se le había pedido permiso al fotógrafo para usar la fotografía.

Para empeorar las cosas, no tardó en descubrirse que las leyes sobre propiedad intelectual permitían que el fotógrafo pidiera hasta un dólar por cada copia de la fotografía.

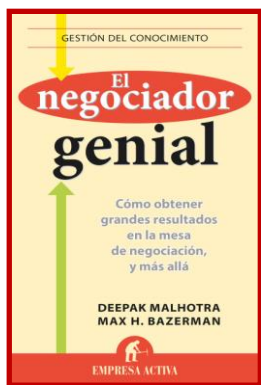
## Bibliografía

### **Deepak Malhotra**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# El negociador genial

## Cómo obtener grandes resultados en la mesa de negociación y más allá

**Deepak Malhotra**

## INTRODUCCIÓN

En 1912, una pérdida de tres millones de dólares equivalía a perder más de sesenta millones hoy. Ninguna campaña podía permitírselo.

La alternativa también era muy poco atractiva: volver a imprimir tres millones de folletos sería tremendamente costoso y podría causar retrasos graves. El jefe de campaña tenía que tratar de negociar un acuerdo mejor con el fotógrafo.

Después de analizar cuidadosamente el problema, le envió el siguiente telegrama: "Planeamos distribuir tres millones de copias discurso campaña con fotografías. Excelente oportunidad de publicidad para fotógrafos. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por usar sus fotografías? Responda de inmediato".

El fotógrafo no tardó en enviar una respuesta. Mandó un telegrama con el siguiente mensaje: "Agradezco oportunidad, pero sólo puedo permitirme 250 dólares".

La mayoría de los que oyen esta historia se quedan atónitos. ¿Cómo pudo el jefe de campaña darle la vuelta a una situación tan desesperada? Los motivos de esta reacción es que ni siquiera los negociadores más avezados piensan sistemáticamente en las negociaciones, ni las preparan, ni las ejecutan estratégicamente.

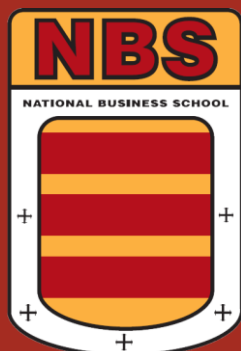
Nuestro objetivo en este libro es que la solución de problemas de negociación le parezca obvia. Comprendiendo y aplicando los principios y estrategias para reclamar y crear valor que explicaremos a continuación, usted podrá manejar negociaciones difíciles con la clase de genio demostrada por el jefe de campaña de Roosevelt.

## Estrategias para reclamar valor en una negociación

Para muchos, aprender a negociar con más eficacia significa una cosa por encima de todo lo siguiente: "¿Cómo puedo conseguir la parte más grande de la tarta que se reparte en cualquier negociación?". Aunque una negociación implica muchas más cosas que lo anterior, comenzaremos nuestra explicación con este objetivo básico: conseguir el mejor acuerdo posible para uno mismo.

Para ello nos valdremos del caso de Hamilton Real Estate, una negociación relativamente simple: dos partes (un comprador y un vendedor) negocian sobre una cuestión (el precio).

Imagine que es usted el vicepresidente ejecutivo de Pearl Investments, un holding especializado en inversiones inmobiliarias. Entre sus muchas propiedades hay una de gran tamaño situada en la ciudad de Hamilton.



Sus expertos han calculado que si se utilizara el solar para construir edificios de oficinas, podría valer de 1,5 a 2 veces más que si se explotara para un uso residencial (es decir, edificios para viviendas). Por desgracia, no es probable que los promotores de oficinas se interesen por los terrenos, porque las leyes de clasificación del suelo de Hamilton no permiten ese desarrollo comercial.

En las últimas semanas, ha recibido ofertas de unos cuantos compradores. La oferta que más interés tiene para usted es la de Quincy Developments, unos promotores que tienen planes para construir un grupo de edificios de pisos de alto nivel en la propiedad de Hamilton. La oferta es de 38 millones de dólares.

De momento ha decidido no negociar con ellos, porque Estate One, una compañía inmobiliaria de primer orden en la región, acaba de informarle de que también está interesada. Usted cree que Estate One podría urbanizar los terrenos para construir apartamentos de lujo y debería poder negociar un precio de venta más alto.

Ha decidido reunirse con la directora general de Estate One, Connie Vega, para negociar la venta. Si las conversaciones no tienen éxito, piensa volver a Quincy Developments y cerrar un trato. No esperará a otras ofertas. Quincy Developments ha dicho que su oferta expira en tres días. ¿Qué sería lo primero que haría en esta negociación?

A lo largo de nuestra labor de formación y consultoría con decenas de miles de negociadores y expertos en acuerdos, nos hemos dado cuenta de que, con mucho, los errores más comunes y costosos en las negociaciones se producen antes de que las conversaciones empiecen. Es curioso que, por lo general, el problema no sea una preparación defectuosa, sino la inexistencia de cualquier preparación.

Por ello, es fundamental que adopte una metódica metodología que le ayude a prepararse para negociar. Nuestra estructura de cinco pasos, previa a la negociación, le ofrece un planteamiento sencillo, pero efectivo.

**Paso 1. Calibre su BATNA.** El primer paso de cualquier negociación es valorar su mejor

alternativa en un acuerdo negociado (*Best Alternative to Negotiated Agreement*: BATNA, por sus siglas en inglés), la línea de conducta que seguirá si la negociación acaba en un punto muerto. Si no comprendemos claramente nuestro BATNA, es imposible saber cuándo aceptar una oferta final y cuándo marcharnos a fin de buscar otras opciones.

En el caso Hamilton, dispone de una serie de alternativas si la negociación con Connie Vega acaba en un punto muerto: podría esperar otras ofertas, podría dirigirse a Quincy Developments para cerrar el acuerdo o podría decidir no vender. La información de que dispone indica que su BATNA sería cerrar un acuerdo con Quincy.

**Paso 2. Calcule su precio de ruptura (PR).** Como vendedor en el caso Hamilton, su PR es la oferta más baja que está dispuesto a aceptar de Connie Vega. Si la negociación acabara en punto muerto, volvería a Quincy y cerraría la venta. Quincy ha ofrecido 38 millones de dólares. ¿Son 38 millones su precio mínimo? No del todo, porque podría seguir negociando con ellos un aumento del 10 al 15 por ciento de la oferta, lo cual daría una suma de entre 41,8 y 43,7 millones de dólares. Su PR debería estar entre esos dos valores.

Digamos que se decide por el punto medio y fija 42,65 millones de dólares como PR. Si la oferta final de Connie Vega cae por debajo de esta cantidad, rechazará el trato. Si es más alta, y está seguro de que no puede seguir negociando para conseguir un precio todavía mayor con Connie, aceptará el trato.

**Paso 3. Calibre el BATNA de la otra parte.** Ahora que ya ha calculado su BATNA y su PR, sabe cuál es la oferta más baja que está dispuesto a aceptar en la negociación. Por supuesto, no quiere conformarse con un precio de venta bajo, así que tiene que averiguar el valor de ruptura de la otra parte, es decir, la cantidad máxima que Estate One estaría dispuesta a pagar. ¿Cómo puede determinar esa cantidad? Lo

averiguará calculando el BATNA de la otra parte. Este paso crucial puede representar la diferencia entre un éxito fenomenal y un absoluto fracaso.

Estudiar detenidamente las alternativas de Connie Vega puede ayudarle a descubrir su BATNA. Es de presumir que, si no consigue comprar la propiedad Hamilton, Connie querrá invertir en otro proyecto de urbanización. Si la oferta de ese tipo de propiedades en la ciudad de Hamilton es escasa, su BATNA puede ser construir en algún otro sitio, o esperar a que haya otras propiedades disponibles. Usted tendrá que estudiar a fondo cada una de estas alternativas desde el punto de vista de Connie. Por el momento, supongamos que su análisis indica que el BATNA de Connie es esperar y ver. En otras palabras, si no consigue alcanzar un acuerdo con usted, Estate One se guardará el dinero y esperará a que surjan nuevas oportunidades.

#### **Paso 4. Calcule el PR de la otra parte.**

Ahora que ya ha calculado el BATNA de Connie, una manera razonable de determinar su PR es considerar qué es probable que haga con la propiedad Hamilton. Usted sabe que Estate One tiende a promover sus propiedades para construir residencias. Además, cree que Estate One construirá apartamentos en la propiedad, en lugar de pisos de alquiler, lo cual hace que sea más valiosa para ellos de lo que lo sería para Quincy. Específicamente, la construcción de apartamentos aumentaría el valor de la propiedad en un 20 %. Para evaluar el PR de Estate One (o lo máximo que están dispuestos a pagar) puede ser apropiado aplicar el siguiente razonamiento:

- Los cálculos indican que la propiedad vale entre 36 y 44 millones de dólares, si se usa para edificios de pisos.
- El punto medio entre los dos valores es 40 millones de dólares.
- Un aumento del 20 por ciento (debido a la promoción para apartamentos) sobre 40 millones rinde un valor de 48 millones, que es razonable que sea el PR

de Connie Vega.

#### **Paso 5. Evalúe la zona de posible acuerdo (ZOPA).**

Una vez que tenga una idea del precio mínimo de cada parte, puede evaluar la zona de posible acuerdo, o ZOPA, que es el espacio entre el PR del vendedor y el PR del comprador. En la actual negociación, la ZOPA es cualquier oferta situada entre 42,65 millones y 48 millones.

Ahora que ya tiene una idea del valor que está en juego (48 menos 42,65 millones de dólares = 5,35 millones), ya está preparado para hacer todo lo que pueda a fin de llevarse la parte del león.

Consideremos ahora cómo podría haberse desarrollado su negociación con Connie: se reunió con ella y se alegró de saber que estaba interesada de verdad en la propiedad. Cuando empezaron las conversaciones sustantivas, usted tomó el control y comenzó a presentar sus argumentos a favor de un precio de venta alto. También mencionó que había recibido otras ofertas y que estaba considerando seriamente una de ellas. Para aprovechar el impulso que había creado, hizo una oferta inicial atrevida: "Considerando el hecho de que múltiples partes muestran interés en esta propiedad, y que el suelo vale un 20 por ciento más si se usa para una urbanización en apartamentos, creemos que un precio de 49 millones es justo y aceptable". Connie pareció desconcertada; hizo un gesto negativo con la cabeza y respondió: "Bueno, la verdad es que esto no es lo que esperábamos". Justo cuando usted empezaba a preguntarse si habría pedido demasiado, Connie, con gran alivio por su parte, decidió hacer una contraoferta: 45 millones. Esta oferta superaba ya su PR (¡excelente!), pero quería conseguir un beneficio mayor, así que continuó regateando y consiguió cerrar el trato en 46 millones.

El precio negociado (46 millones) parece estar más cerca del PR de Connie que del suyo, lo cual indica que se hizo con bastante más del 50 por ciento del valor que estaba en juego (aunque no de la totalidad).

¿Lo ha hecho bastante bien, no? Antes de que salga a celebrarlo considere ahora cierta información que solo Connie conocía al principio de la negociación:

- Estate One no estaba realmente interesada en construir residencias; esperaban usarla para entrar en el sector de oficinas.
- Connie Vega, con sus estrechos vínculos políticos, estaba entre los primeros en saber que las leyes de clasificación del suelo de Hamilton iban a cambiar en los próximos meses, lo cual haría posible el desarrollo de oficinas comerciales.
- Estate One habría estado dispuesta a pagar hasta 60 millones de dólares.

Teniendo en cuenta esta nueva información, parece que es ella quien ha capturado la mayor parte del valor en juego. ¡Usted podría haber conseguido mucho más! Pero, bien mirado, ¿es justo evaluar su resultado en relación con una información de la que no dispuso ni siquiera durante la negociación?

Creemos que sí. Los negociadores geniales saben actuar según la información que tienen, adquirir la que no tienen y protegerse de la que no pueden obtener. Como resultado, valoran su actuación según los criterios más estrictos.

Ahora que ya tiene más información sobre lo que sucedía al otro lado de la mesa, en retrospectiva, podemos ver unas cuantas equivocaciones claras:

1. Hizo su primera oferta sin estar en una posición fuerte para hacerla.
2. Su oferta no era lo bastante agresiva.
3. Habló, pero no escuchó.
4. Trató de influir en la otra parte, pero no trató de aprender de ella.
5. No puso en tela de juicio sus supuestos sobre la otra parte.
6. Calculó mal la ZOPA y no la revaluó durante la negociación.

7. Hizo más concesiones que la otra parte.

Resulta que estos errores están entre los más comunes que cometen los negociadores. A continuación expondremos un planteamiento mejor para la negociación Hamilton —y para las negociaciones en general— contestando una serie de preguntas que ejecutivos, alumnos y clientes nos han hecho cientos de veces. Al hacerlo, nuestro objetivo no es solo dotarlo de unas estrategias eficaces para negociar, sino también hacer que comprenda importantes principios psicológicos que le ayudarán a adelantarse y responder al modo de actuar de otros en la negociación.

### **¿Debería hacer usted la primera oferta?**

La respuesta correcta es “depende”. El principal beneficio de hacer la primera oferta es que establece un anclaje, una cifra que centra la atención y las expectativas de la otra parte.

Dados los poderosos efectos del anclaje, está claro que puede ser ventajoso hacer una primera oferta agresiva en una negociación, pero, cuando se hace prematuramente, una primera oferta puede resultar costosa en extremo. Considere lo que pasó en la negociación Hamilton. Su “agresiva” primera oferta de 49 millones de dólares se basaba en su opinión de que el precio de ruptura de Connie era de 48 millones. Una idea equivocada y una oferta desastrosamente baja.

Hacer la primera oferta o no dependerá de cuánta información tenga. Si cree que tiene la suficiente sobre el PR de la otra parte, es provechoso hacer una oferta inicial razonable (es decir, suficientemente agresiva) que ancle la discusión a su favor. Si sospecha que quizá no tenga la suficiente información sobre la ZOPA, sería sensato posponer una oferta inicial hasta que haya reunido más información. En este caso, puede ser, incluso, una buena idea dejar que sea la otra parte la que haga la oferta inicial.

### **¿Cómo debería responder a la oferta inicial de la otra parte?**

Cuando la otra parte hace la primera jugada, usted se vuelve vulnerable a los efectos del anclaje.

Como esos efectos pueden ser muy sutiles, es probable que esto suceda, aunque usted sea consciente de su existencia. No obstante, hay diversas maneras en que puede protegerse y evitar que le influya en exceso el anclaje:

*Separe la información de la influencia.* Todas las ofertas son una combinación de información e influencia. Su labor es separar la información contenida en los detalles de la oferta (y en la manera en que fue hecha) del intento de la otra parte de influir en sus ideas. El mejor modo de evitar la influencia es ceñirse a su plan de juego original. Si llega con una primera oferta preparada, no permita que el anclaje de la otra parte la debilite. Esto no significa que deba ignorar cualquier información importante que cambie su opinión sobre la ZOPA en sí.

*Evite demorarse en su anclaje.* Muchos negociadores creen que si alguien presenta un anclaje de manera agresiva, deberíamos presionarlo para que lo justifique, dejando así al descubierto la frivolidad de sus demandas excesivas. Es una estrategia peligrosa porque, cuanto más se discute un anclaje en una negociación, más poderoso se vuelve. Si le pide a la otra parte que justifique su oferta o la discuta con más detalle (por ejemplo, "¿Cómo llegó a esa cifra?"), aumenta el poder de ese anclaje para definir los parámetros de la negociación.

Por otro lado, no queremos perdernos la oportunidad de averiguar algo nuevo sobre el trato ni sobre el punto de vista de nuestro interlocutor. Para solucionar este dilema, pruebe lo siguiente: si su oferta le ha sorprendido, sondee un poco para averiguar si hay, realmente, alguna nueva información que pueda obtener. Si no aparece esa información, desvíe rápidamente la atención, alejándola del anclaje, y definiendo la negociación en sus propios términos.

*Haga una contraoferta con anclaje.* Finalmente, si no es posible ignorar o descartar el anclaje, debería contrarrestar su influencia presentando una contraoferta agresiva. Al hacerlo, conservará la capacidad de capturar tanto espacio de la

ZOPA como sea posible. No obstante, existe la posibilidad de que ambas partes se obstinen y se llegue a un punto muerto. Para reducir este riesgo, debería contrarrestar su anclaje con una contraoferta agresiva y, a continuación, indicar la necesidad de trabajar juntos para acortar distancias.

## **¿Cuál debería ser mi primera oferta?**

Supongamos que ya ha reunido suficiente información antes y durante la negociación para presentar una primera oferta adecuada. ¿Hasta qué punto debe ser agresivo su anclaje? Son dos los factores que considerar:

1. *Mantener toda la ZOPA en juego.* Debe hacer una oferta que sabe que la otra parte no aceptará. De esta manera, cuando empiecen las negociaciones fundamentales, seguirá disponiendo de la capacidad de reclamar el máximo valor posible. La idea es forzar a la otra parte a negociar su entrada en la ZOPA. Si su primera oferta ya está dentro de la ZOPA, ha renunciado, desde el principio, a la capacidad de reclamar el valor que hay entre su oferta y el PR de la otra parte.
2. *Proporcione una justificación para su oferta.* En la negociación Hamilton, ¿su oferta debería haber sido de 61, 70 o 100 millones? Por un lado, cuanto más alta sea su primera oferta, más probable es que, si llegan a un acuerdo, esté más cerca del PR de la otra parte que del suyo (y por lo tanto sea más rentable para usted). No obstante, cuanto más agresiva sea su primera oferta, más probable es que la otra parte se sienta ofendida, que piense que no es usted serio o crea que no hay modo alguno de llegar a un acuerdo con usted.

¿Cómo equilibrar estos aspectos? Primero, considere el contexto: el grado de agresividad debería ser el apropiado a la situación. En la mayoría de contextos de negociación, no le conviene estar demasiado fuera de la ZOPA; de lo contrario, perderá credibilidad. En otras situaciones (conflictos empresariales que involucran a un mediador, negociaciones contenciosas entre la dirección y los

sindicatos, el regateo con un vendedor ambulante, etcétera), es normal y se espera que ambas partes empiecen con unas demandas extremas. En estos casos, sería poco sensato moderar demasiado sus propuestas, porque sigue siendo probable que la otra parte establezca un anclaje agresivo.

**¿Hasta dónde puedo presionarlos?** La otra parte no tiene ningún incentivo para revelarnos su PR. Entonces, ¿cómo podemos obtener la información que nos ayudará a calcular su PR con una mayor precisión?

1. *Agote todas las fuentes de información.* Con frecuencia, cuando los estudiantes de MBA vienen a vernos para pedirnos consejo respecto a las negociaciones con posibles empresas, están confusos sobre qué es negociable y cuánto es razonable pedir. Cuando les preguntamos qué han hecho para solucionar esta incertidumbre, suelen decirnos que solo han hablado con sus compañeros de clase.

Está claro que no es un esfuerzo suficiente. Les animamos a que hablen con alumnos de su programa que fueran contratados el año anterior por la misma firma, amigos y conocidos que hayan trabajado en empresas del mismo sector (o que tengan ofertas de ellas) y con el personal de la oficina de colocación del MBA. En general, en cualquier negociación, una vez que sabemos lo que no sabemos, es importante buscar todas las posibles fuentes de información.

2. *Identifique sus supuestos antes de la negociación.* Los negociadores sensatos elaboran una amplia lista de lo que suponen y de lo que no saben antes de la negociación. En la negociación Hamilton, usted supuso que la promoción de edificios comerciales no era una opción. ¿Qué otras cosas supuso? Quizá dio por sentado que Estate One no conocía la oferta que usted había recibido de Quincy. Pero ¿y si la conocen? ¿Y si Connie conoce al director general de Quincy y usted ha

mentido respecto al tamaño de su oferta?

3. *Haga preguntas indirectas.* Por ejemplo, podría preguntarle a Connie por los retos a los que se enfrenta su empresa, qué espera lograr Estate One en los próximos diez años, en qué clase de proyectos podría usted ayudarlos en el futuro, etcétera. Es razonable que usted haga estas preguntas y que Connie las conteste.

4. *Protéjase de las mentiras y de la incertidumbre con contratos de contingencias.* Imagine que Connie le ha dicho que Estate One no usará la propiedad Hamilton para una promoción comercial. Aunque no tiene medio alguno de saberlo con certeza, cree que es mentira. ¿Qué debería hacer ahora?

Considere redactar un contrato de contingencias. Se trata de acuerdos que dejan ciertos elementos del trato sin resolver hasta que la incertidumbre se resuelva en el futuro. En la negociación Hamilton, un contrato de contingencias podría establecer: "La venta se hará por 46 millones de dólares, con la condición de que, si el solar se usa para la promoción comercial en los próximos siete años, Estate One pagará 10 millones adicionales a Pearl Investments".

5. *Siéntase cómodo con el silencio.* Muchas personas hablan cuando no deberían hacerlo. Un momento especialmente peligroso para hablar es después de haber hecho su oferta, cuando la otra parte la está considerando. Si parece que se está tomando demasiado tiempo para responder, con frecuencia los negociadores se ponen nerviosos y empiezan a regatear contra ellos mismos. Antes de que su homólogo haya expresado siquiera una preocupación o una queja, podría usted sentir la tentación de retirar su oferta o hacer más concesiones.

## Cómo crear valor en la negociación

En el apartado anterior, veíamos una negociación relativamente sencilla con un único aspecto en liza: el precio. Sin embargo, llegar a un acuerdo suele ser más complicado que el caso de la propiedad Hamilton. Los negociadores eficaces tienen que prepararse para llevar a cabo negociaciones complejas, que presentan aspectos múltiples, análisis complejos y una considerable incertidumbre.

Las negociaciones donde solo se dirige un aspecto, en el cual ambas partes tienen intereses contrapuestos, son de suma cero (cuando una parte gana algo, la otra pierde una cantidad equivalente). Las negociaciones con múltiples aspectos pueden ser *negociaciones en que la suma no es cero*: con frecuencia, es posible que una parte consiga ganancias sin perjudicar a la otra. En resumen, negociar cuestiones múltiples permite la *creación de valor*.

Los negociadores geniales buscan oportunidades para crear valor haciendo intercambios en múltiples cuestiones, el llamado *logrolling* (sistema de concesiones mutuas). Esta práctica exige no solo que sepamos cuáles son nuestras propias prioridades, sino que, además, averigüemos cuáles son las de la otra parte. Si la otra parte valora algo más que usted, debería concedérselo a cambio de la reciprocidad en otros aspectos que tienen una prioridad más alta para usted.

Añadir otros asuntos a la negociación puede ser crucial cuando el trato se centra en un aspecto que divide y nadie está dispuesto a ceder. Por ejemplo, cuando parece que la otra parte se centra por entero en el precio, los negociadores hábiles introducen factores como fecha de entrega, financiación, calidad, duración del contrato, disposiciones para echar una última ojeada, cláusulas de arbitraje, cláusulas de exclusividad, nivel de apoyo técnico, garantías, negocio futuro... Cuantos más aspectos se puedan barajar, más probable es que cada parte obtenga lo que más valora y esté más dispuesta a ceder en cuestiones que tienen una importancia relativamente menor.

**Identifique sus múltiples intereses.** La mayoría de negociadores entran en las

negociaciones pensando: "Hoy vamos a regatear en los salarios" o "Nos reunimos con el cliente para negociar una ampliación de la duración del contrato". Una estrategia más eficaz es pensar en *todas* las cosas que valoramos y que la otra parte podría ofrecernos.

El objetivo no es abrumar a la otra parte con nuestras demandas, sino darle muchas formas diferentes de compensarnos y satisfacernos. Si no pueden aumentarnos el sueldo, pero pueden hacernos igualmente felices con alguna combinación de compensaciones a la firma del contrato, un cambio en la descripción del puesto o unas oportunidades de promoción más atractivas, *las dos partes* saldremos ganando. Ellos consiguen contratar a su candidato preferido (usted) sin pagar un salario alto, y usted consigue un conjunto de incentivos que le satisface.

### **Cree un sistema de puntuación.**

Identificar los puntos en discusión es solo el primer paso. A continuación, es preciso pensar en sus prioridades relativas dentro de las diferentes cuestiones. Por ejemplo, ¿cuánto está dispuesto a ceder en el precio para conseguir unos términos económicos o una fecha de entrega más favorable?

Contar con un sistema de puntuación es el medio de organizar sus intereses y prioridades para poder contestar a estas preguntas eficazmente. Para crear ese sistema, haga una lista con cada aspecto y pondele según su importancia usando una hoja de cálculo. Tendrá que pensar en un baremo común para valorar cada aspecto. Por ejemplo, podría empezar con cien puntos y distribuirlos entre todas las cuestiones (y entre los posibles resultados de cada una) en proporción a su importancia relativa. Otro indicador fácil entraña convertirlo todo a un valor en dólares (por ejemplo, cada día más de vacaciones equivale a x dólares de salario). Tener un sistema de medición común a todas las cuestiones le ayudará a evaluar la oferta global que le hace la otra parte y también a estructurar sus contraofertas más cuidadosa y estratégicamente.

**Identifique los intereses múltiples de la otra parte.** Al negociar, con frecuencia

habrá cuestiones que a usted no le importen, pero que sí le importan, y mucho, a la otra parte. Es fundamental identificarlas. Por ejemplo, a usted puede resultarle indiferente incorporarse a su nuevo trabajo en junio o en julio. Pero saber que su posible empleador tiene una clara preferencia por que empiece lo antes posible es una información valiosa. Ahora está en situación de darles algo que valoran (sin coste alguno para usted) y conseguir algo de valor a cambio. Por ejemplo, puede empezar un mes antes y recibir una gran prima de incorporación por hacerlo.

**Negociar múltiples cuestiones simultáneamente.** Aunque, por lo general, los negociadores encuentran más natural (y fácil) negociar todos los aspectos de uno en uno, una estrategia mucho mejor es negociar múltiples cuestiones simultáneamente. ¿Por qué? Porque tratarlas de una en una elimina la posibilidad de hacer un intercambio de concesiones.

Dicho de otra manera, aunque comprador y vendedor estén en conflicto en cada cuestión, no les importan en la misma medida. La importancia relativa de cada cuestión, para cada parte, solo se hace evidente cuando se discuten todas simultáneamente.

**Explote las diferencias de todo tipo para crear valor.** Cuando negocie, en lugar de tratar de ignorar, reconciliar o superar sus diferencias con la otra parte, debería tratar de *hacerlas aflorar* y, luego, encontrar el modo de explotarlas para crear valor. Por ejemplo, la próxima vez que alguien se oponga enérgicamente a un aspecto concreto de su propuesta, no se desanime. Por el contrario, trate de descubrir cuánto valora la otra parte salirse con la suya en este aspecto del acuerdo. Si lo valoran lo suficiente, quizá puedan endulzarle más aún el trato haciendo otras concesiones a cambio de su flexibilidad en ese aspecto.

**Estrategias para la creación de valor posteriores a la negociación.** Los negociadores geniales no se detienen después de haber creado valor durante una negociación; continúan buscando mejoras

incluso cuando ya se ha firmado el acuerdo. Una herramienta muy potente para la creación de valor es el uso de *acuerdos postacuerdo* (*Post-settlement settlements: PSS*, en sus siglas en inglés); es decir, convenios a los que se llega después de haber firmado el acuerdo inicial.

Considere la siguiente historia, contada por uno de nuestros antiguos alumnos ejecutivos, el director general de una pequeña firma del sector farmacéutico:

“Decidí vender los derechos de ocho medicamentos que estábamos desarrollando. A los pocos días de cerrar el trato, llamé a la compañía farmacéutica que compró los derechos y les dije que necesitaba más dinero por adelantado. La empresa se quedó estupefacta ante mi petición, pero les expliqué que quería el dinero para poner en marcha nuevos proyectos y tener más liquidez. Ellos lo comprendieron y lo único que me pidieron fue el derecho de retracto en cualquier futuro proyecto que elaborara con la liquidez adicional en los próximos dos años”.

Como indica la historia, al principio, la compañía farmacéutica se sorprendió por la petición del ejecutivo para reabrir las negociaciones. Esto se debía en gran parte a que, según entendían, solo volvía para conseguir más dinero, sin preocuparse por los intereses de la otra parte. La situación mejoró una vez que el directivo les proporcionó más información sobre sus intereses y les comunicó su disposición a darle a la compañía farmacéutica algo a cambio. Los PSS no solo facilitan el intercambio de concesiones, sino que también pueden ayudar a identificar aspectos que ni siquiera formaban parte de la negociación inicial; en el ejemplo anterior, nunca se había hablado del derecho de retracto en las conversaciones oficiales que precedieron al PSS.

Como señalan las ideas, estrategias y tácticas que hemos presentado en este capítulo, conseguir un buen acuerdo en una negociación no se limita a reclamar tanto valor como sea posible. Con frecuencia, una tarea más importante (y difícil) es crear valor y aumentar el tamaño del pastel. Por



desgracia, son demasiados los negociadores que concentran la mayor parte de su energía en reclamar valor. Al hacerlo se marchan seguros y satisfechos, pero se dejan dinero sobre la mesa.

## La negociación indagadora

Uno de nosotros trabaja con un ejecutivo de una de las empresas de *Fortune 500*, llamado Chris, al que dentro de su empresa consideran un negociador genial. Su fama se asienta en muchas historias como esta: hace unos años, la firma de Chris negociaba la compra de un ingrediente para un nuevo producto sanitario. Las partes habían acordado un precio de 18 dólares por kilo, para un millón de kilos de producto al año, pero surgió un conflicto respecto a las condiciones de exclusividad. El proveedor europeo no estaba de acuerdo en conceder la exclusiva del ingrediente a la firma estadounidense, y esta no quería invertir en la fabricación de un producto basado en un ingrediente al que tuvieran acceso sus competidores. Parecía que esta cuestión iba a romper el acuerdo.

Al final, los negociadores estadounidenses decidieron endulzar el trato con pedidos mínimos garantizados y un precio mayor por kilo. ¡Se quedaron de piedra cuando el proveedor siguió negándose a concederles la exclusiva! Como último recurso, el equipo de Estados Unidos llamó a Chris y le pidió que volara a Europa para reunirse con ellos.

Cuando Chris llegó le preguntó simplemente al proveedor *por qué* no quería garantizar la exclusiva a una importante corporación que ofrecía comprarle la totalidad del ingrediente que pudiera producir. La respuesta fue inesperada: la exclusiva le obligaría a infringir un acuerdo que tenía con su primo, que en la actualidad compraba 250 kilos del ingrediente al año para elaborar un producto que se vendía localmente. Con esta información en la mano, Chris propuso una solución para cerrar rápidamente el trato: el proveedor concedería la exclusiva, con la excepción de unos pocos cientos de kilos anuales para su primo. Chris cogió el siguiente avión de vuelta a casa. Su fama siguió creciendo...

Los negociadores que indagan abordan las negociaciones del mismo modo que un detective abordaría la escena de un delito: el objetivo es averiguar tanto como sea posible sobre la situación y las personas involucradas.

**No se limite a preguntar *qué*; pregunte *por qué*.** En su negociación con el proveedor, Chris comprendió que, para hacer progresos, ambas partes tenían que dejar de hablar sobre *qué* querían (exclusiva frente a no exclusiva) y empezar a hablar de *por qué* lo querían. Aunque no había cabida para llegar a un compromiso sobre *qué* querían, surgió una solución clara en cuanto cambiaron a *por qué*.

**No descarte nada pensando que es "problema de ellos".** Mientras que vemos muy bien nuestras propias limitaciones, es fácil pasar por alto las de la otra parte. De hecho, con frecuencia los negociadores adoptan la actitud de "Es problema de ellos, no mío". Por desgracia, en una negociación, el problema de ellos se convierte rápidamente en nuestro problema. Por ejemplo, si una de las partes es incapaz de cumplir con sus responsabilidades, quizá sea responsable legalmente, pero es posible que ambas partes pierdan beneficios.

El siguiente ejemplo se inspira en la experiencia de una exalumna: la directora general de HomeStuff, fabricante de electrodomésticos, estaba negociando la compra y entrega de piezas mecánicas con Kogs, un nuevo proveedor. Las partes discutían dos aspectos clave: el precio y la fecha de entrega. HomeStuff quería pagar un precio bajo y también quería una entrega inmediata. No es de extrañar que Kogs quisiera un precio alto y más tiempo para entregar la mercancía.

Basándose en las tarifas imperantes en el mercado, ambas partes acordaron un precio de 17 millones y un plazo de entrega de tres meses. No obstante, el proveedor expresó una cierta preocupación sobre la fecha de entrega: "Será costoso", dijo, "pero me las arreglaré".

La directora general de HomeStuff, consciente de que retrasar la entrega a más

de tres meses le costaría a su empresa cerca de un millón de dólares, propuso aceptar una demora en la entrega si Kogs estaba dispuesto a reducir el precio en un millón. "Agradezco la oferta", respondió el proveedor, "pero no puedo aceptar un recorte de precios tan grande".

Normalmente, las negociaciones hubieran acabado en este punto. La directora general había tratado de beneficiar a ambas partes por medio del intercambio de concesiones y había descubierto que no era posible. A pesar de ello, decidió insistir, a lo que el proveedor contestó:

—Verás, en realidad, la fabricación no es ningún problema en absoluto. Son los costes del envío lo que nos está matando. Los portes que tenemos que pagar en un plazo tan corto son altísimos.

Cuando la directora general oyó esto, se le iluminaron los ojos. HomeStuff llevaba años haciendo grandes envíos y había negociado unos términos muy favorables para esta clase de entregas. La directora hizo la siguiente oferta, que fue aceptada de inmediato: HomeStuff haría que fueran sus propios transportistas los que les entregaran las piezas, dentro de dos meses y medio; el proveedor pagaría el coste del transporte (500 000 dólares) y bajaría el precio desde 17 a 16,5 millones de dólares, lo cual permitiría que ambas partes se beneficiaran del ahorro en el gasto.

**No deje que las negociaciones acaben en el rechazo de su oferta.** ¿Cuántas veces ha tratado de hacer una venta o cerrar un trato, solo para que rechacen su oferta final? ¿Qué hace cuando le pasa esto? Si es como la mayoría de personas, una vez que la otra parte ha dicho no a la mejor oferta que usted podía concebir, sentirá que es poco lo que le queda por hacer. Con frecuencia, estará en lo cierto. Sin embargo, otras veces se equivocará, y mucho.

Hace unos años, Linda, la directora general de una empresa que fabrica regalos especiales para muchos clientes de la lista *Fortune 500*, estuvo a punto de ver rechazada su propuesta. Un posible cliente muy importante, a quien llevaba meses

cortejando, había decidido que iba a comprar a un competidor.

Linda decidió hacer una última llamada al cliente y se quedó muy sorprendida cuando el vicepresidente le dijo por qué su competidor había superado su oferta. Resultó que Linda tenía la falsa idea de que lo que más le importaba al cliente era el precio. En su oferta final, había hecho todo lo posible para reducir el coste y, al hacerlo, había eliminado algunas características del producto que el cliente valoraba mucho. En cambio, su competidor cargaba un precio mucho más alto, pero incluía las características clave del producto. Después de escuchar atentamente la explicación del vicepresidente, Linda le preguntó si todavía estaba en situación de estudiar una oferta revisada de su firma. Él le dijo que así era. Una semana después, Linda había conquistado al cliente y firmado el acuerdo.

La lección fundamental de esta historia es que las negociaciones nunca deben acabar con un "no". Deben terminar con un "sí" o con una *explicación* de "por qué no".

**Comprenda la diferencia entre "vender" y "negociar".** Si negocia con un planteamiento indagador quizá no tenga que "dar un poco para conseguir un poco". Antes bien, quizá pueda conseguir todo lo que quiere, sin renunciar a nada; excepto, tal vez, a su errónea idea de que uno de los dos tiene que perder para que el otro gane.