



knowsquare .

ERNESTO COSTA

2 DE ABRIL DE 2012

NEGOCIAR CON VENTAJA

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA
GENTE RAZONABLE

RESEÑA DEL LIBRO DE RICHARD SHELL

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Richard Shell es un renombrado experto en temas de negociación y director del Wharton Executive Negotiation Workshop. “Negociar con ventaja”, de Editorial Antonio Bosch, es una obra de fácil lectura, repleta de anécdotas reales de distintas épocas y contextos, y eminentemente práctica para abordar negociaciones con un planteamiento sistemático, ayudado de las plantillas incluidas en el propio libro. El autor promueve lo que él mismo denomina “negociación basada en la información”, abogando por una preparación meticulosa de la negociación y haciendo hincapié en las estrategias de situación diseñadas a la medida de cada caso.

La primera parte del libro desarrolla los seis fundamentos para una negociación efectiva y la segunda parte cubre las cuatro fases del proceso negociador.

Fundamentos para una negociación efectiva

Estos son: estilo de negociación, objetivos y expectativas, estándares y normas, relaciones entre las partes, intereses de la otra parte y capacidad de presión.

1. Estilo de negociación

Conocer su propio estilo negociador es un paso imprescindible de cara a adaptarlo a cada tipo de negociación. Un test con 30 preguntas incluido en el libro nos permitirá situar nuestro estilo entre los cinco tipos de personalidad para la negociación identificados por los psicólogos:

Los elusivos, que rehúyen el conflicto personal e intentan esquivar situaciones que planteen una desavenencia abierta, más efectivos en grupos en los que existen diferencias interpersonales irreconciliables pero que a veces desperdician oportunidades de solucionar problemas relativamente fáciles.

Los facilitadores, a los que les gusta solucionar los conflictos interpersonales resolviendo los problemas de las otras personas y cuya tendencia a valorar la relación por encima de los resultados es una desventaja en algunas situaciones.

Aquellos con predisposición para el compromiso, interesados en mantener la relación y con apresuramiento por cerrar tratos, lo que les lleva a concesiones precipitadas en ocasiones. Partir la diferencia es su método de rutina para concluir una negociación.

Los solucionadores de problemas, que disfrutan con el proceso de negociación y con la búsqueda de soluciones óptimas para todas las partes barajando diversas opciones, capaces de resolver las cuestiones más arduas con criterios de división equitativos, pero poco efectivos en negociaciones simples o cuando el tiempo apremia.

Los competitivos, que interpretan la negociación como un juego de perdedores y ganadores, dotados de buen instinto para las artes de la negociación tradicional pero que suelen enfocarse en los aspectos más fácilmente cuantificables, pasando por alto elementos de valor más cualitativos, y cuya falta de atención a la relación perjudica negociaciones futuras.

Un perfil con predisposición para el compromiso y baja competitividad es vulnerable frente a un negociador competitivo.

Por debajo de los cinco tipos citados anteriormente subyacen dos más básicos: el tipo cooperativo y el tipo competitivo. Contrariamente a la opinión popular, las personas razonables y cooperativas parecen tener gran potencial para convertirse en negociadores extremadamente eficaces. El libro contiene recomendaciones específicas para negociadores de perfil colaborador y negociadores de perfil competitivo.

2. Objetivos y expectativas: nunca darás en la diana sin apuntar.

Las investigaciones desvelan que cuanto más concreta sea la idea de lo que queremos y mayor sea nuestro compromiso con dicha idea, mayor es la probabilidad de alcanzarla. Para fortalecer la determinación, se recomienda justificar el objetivo, visualizarlo y anotarlo en un papel e incluso mostrarlo a algún amigo. Conviene tener los objetivos bien presentes a lo largo de la negociación llevándolos escritos en el bolsillo.

Saber distinguir entre mínimo aceptable y objetivo resulta clave para una negociación. El mínimo aceptable es el punto en cual nos saldríamos de la negociación. Es sin embargo la expectativa legítima más ambiciosa, justificable en base a criterios razonables, la que debe constituir nuestro objetivo. La definición de objetivo, además, debe comprender nuestros intereses y necesidades más allá del precio.

3. Estándares y normas

"Un hombre siempre tiene dos razones para las cosas que hace, una buena razón y la razón auténtica." JP Morgan.

Identificar aquellos estándares de mercado o normas generalmente aceptadas que justifiquen nuestras peticiones constituye una parte importante de la preparación.

Enmarcar nuestra propuesta en aquellos estándares que la otra parte acepta como legítimos o que ha utilizado anteriormente en su propio beneficio nos confiere una ventaja en la negociación, por un simple principio de coherencia. La mejor defensa frente a este planteamiento consiste en cuestionar la relevancia de los criterios y dejar espacio para una posterior interpretación abierta. Si las normas y criterios de la otra parte contradicen nuestra posición, es recomendable acudir a la ayuda de un tercero o aliado que pueda promover y apoyar la aplicación de nuestros criterios.

4. Relaciones

Sin confianza mutua entre las partes, los acuerdos resultan más difíciles de cerrar. El secreto para crear y mantener una buena relación se basa en el principio de la reciprocidad. Esta norma se traduce en un código de conducta basado en ser siempre dignos de confianza, ser justos con los que lo son con nosotros y saber poner de manifiesto cuando no lo han sido. A veces resulta más efectivo no aprovecharse de una ventaja puntual en favor de la relación.

Las relaciones personales pueden llevar en ocasiones a la aplicación de criterios de reparto a medias no siempre óptimos. Por ello, si existe una relación de amistad y el negocio objeto de la negociación es importante, es mejor dejar la negociación en manos de intermediarios.

5. Los intereses de la otra parte

Los buenos negociadores destacan por su habilidad para ver la situación desde el punto de vista de la otra parte. Localizan a la persona que toma las decisiones, identifican los intereses comunes y reflexionan sobre cuáles pueden ser las principales objeciones de la otra parte. Este análisis previo les permite elaborar una lista de preguntas para la negociación al efecto de conocer mejor los intereses de la otra parte.

Arrancar la negociación por los intereses comunes y áreas de menor conflicto aparente incrementa las probabilidades de éxito.

6. Capacidad de presión

Quien dispone de una mejor alternativa a un acuerdo negociado, se encuentra más cómodo con la situación presente o cuenta con el tiempo como factor positivo goza de mayor capacidad para presionar a la otra parte. La capacidad de presión no solo procede de los hechos, sino también de las percepciones.

Disponemos de un arsenal de acciones susceptibles de mejorar nuestra capacidad de presión: construirnos alternativas a un acuerdo, ganar el control de activos deseados por la otra parte, formar coaliciones, influir en el entorno para que la otra parte pierda credibilidad si no se firma un acuerdo o ganar el poder para empeorar la situación de la otra parte (típico en el casos de rehenes). O al menos alterar la percepción de la otra parte sobre estos asuntos.

La capacidad de presión es además un factor dinámico susceptible de evolucionar a lo largo del tiempo. Por ello, es importante estar atento en todo momento a la situación de capacidad de presión relativa de las partes.

El proceso de negociación

El proceso consta de cuatro fases: preparación de la estrategia, intercambio de información, regateo (inicio y realización de concesiones), cierre y obtención de compromiso.

La **fase de preparación** abarca el análisis de los seis elementos desarrollados anteriormente, la elección de la estrategia y del estilo negociador, el análisis de la situación desde la perspectiva de la otra parte y la elección de la forma de comunicación (a través de intermediarios, en persona, por teléfono o por correo electrónico). El libro incluye una plantilla para una preparación exhaustiva.

En la **fase de intercambio de información** se cubren tres funciones: iniciar y asentar la relación entre los negociadores, averiguar intereses, cuestiones relevantes y percepciones, y por último poner de manifiesto nuestras expectativas y capacidad de presión.

Es vital iniciar el proceso con buen tono pero también revelar rápidamente si disponemos de una alternativa atractiva a un acuerdo negociado. Si pretendemos lanzar un ultimátum el consejo es hacerlo pronto, de forma clara y creíble.

No se recomienda en cambio lanzar faroles. Es mejor escudarse en la incertidumbre que rodea a todo acontecimiento futuro como defensa a la eventual presión de la otra parte.

La **fase de regateo** comienza cuando una de las partes lanza una oferta, a la que suelen seguir contraofertas y propuestas recíprocas que culminan en la fase de cierre. La regla de oro es evitar ser el primero en lanzar una oferta. Adelantarse sin embargo confiere ciertas ventajas: establecer un rango de expectativas razonables (pudiendo incluso llevar a la otra parte a modificar sus expectativas iniciales) y anclar un punto de partida que se erige en referencia (ventaja nada desdeñable si pensamos en la tendencia humana a tomar las primeras impresiones como puntos de referencia). Por consiguiente, si tenemos información fiable sobre el valor de mercado y una posición fuerte, ofertar primero es recomendable.

Para las fases de regateo y cierre, el autor distingue **cuatro tipos de situaciones** en función de la importancia relativa de la relación entre las partes y de los asuntos objeto de la negociación. Estos son sus consejos:

1. Relación y objeto de la negociación poco importantes: Evitar la negociación o estrategia acomodaticia.

2. Relación importante y conflicto poco relevante (situación: trabajo en equipo):

- Abrir primero de manera generosa.
- Estrategia de concesiones acomodaticia o equilibrada.
- Estrategia de cierre acomodaticia o simplemente repartir la diferencia a partes iguales.

3. Relación y asunto importantes (ejemplo: fusión o joint-venture).

- No se recomienda ser el primero en avanzar una propuesta salvo que dispongamos de información fiable sobre el valor de lo discutido.
- Primera propuesta en el rango alto o bajo que pueda ser soportado por argumentos sólidos.
- Concesiones importantes en temas menores y pequeñas en los temas más importantes. Ser imaginativo y presentar cuantas más alternativas y paquetes de opciones mejor.
- Para el cierre pueden adoptarse varias tretas: simular abandonar la negociación, imponer fechas límite, repartir la diferencia o recurrir a una valoración de terceros. Atar el cumplimiento del acuerdo es vital.

4. Relación poco relevante y asunto a negociar importante (transacción de mercado).

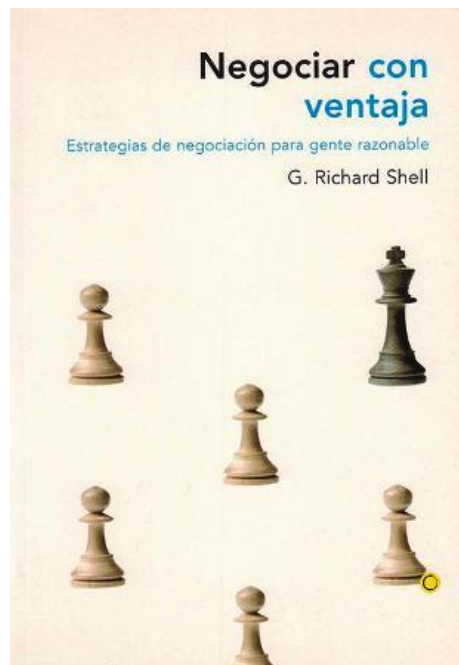
- No realizar primero una propuesta salvo que dispongamos de buena información sobre precios.
- Abrir con la propuesta más alta que pueda sostenerse en base a argumentos presentables (que no sólidos como en el caso anterior).
- Estrategia de concesiones firme, lenta y progresiva de más a menos. Tratar todos los temas en conjunto en lugar de cerrar acuerdos individualmente. Ojo: los negociadores más duros suelen realizar concesiones que convergen hacia su punto objetivo, no su mínimo.
- Estrategias de cierre idénticas al caso anterior.

El autor avisa sobre la posible utilización de varios fenómenos psicológicos, como el principio de escasez en virtud del cual nuestro deseo por algo aumenta cuando percibimos que su disponibilidad se está agotando (ojo a las falsas retiradas de la negociación, ofertas de terceros inexistentes o límites temporales artificialmente impuestos), o la aversión a la pérdida que establece que nuestra voluntad

de cerrar y realizar concesiones aumenta con lo invertido -en tiempo, esfuerzo, reputación- a lo largo de la negociación (ojo a las peticiones de concesión de último minuto, hay que pedir siempre algo a cambio).

Richard Shell insiste en la parte final del libro sobre la necesidad de asegurar el cumplimiento de lo acordado fijando penalizaciones por incumplimiento, salvo que la buena relación entre las partes lo haga innecesario.

El libro termina con una referencia a la importancia de mantener la ética en la negociación y una lista las tácticas deshonestas más utilizadas con sus posibles defensas (problemas o peticiones inventadas que se convierten en moneda de trueque, propuestas generosas iniciales para conseguir el compromiso de la otra parte a las que añadir términos perjudiciales posteriormente, mentiras sobre la autoridad para negociar...).



Portada del libro

© Ernesto Costa
© Know Square S.L.