

Introducción

Cómo llegar a ser un negociador genial

¿Qué es un negociador genial? Empecemos observando que, con frecuencia, reconocemos a un genio de la negociación cuando lo vemos. Se ve el genio en cómo alguien piensa en la estrategia de una negociación, la prepara y la ejecuta. Se ve el genio en la manera en cómo consigue darle la vuelta completamente a una negociación que parecía imposible. Se ve el genio en cómo consigue negociar acuerdos con éxito —sistemáticamente— mientras sigue conservando su integridad y reforzando sus relaciones y su reputación. Y, con toda probabilidad, usted sabe quiénes son los negociadores geniales en su organización. Este libro le hará partícipe de los secretos de esos genios.

Considere las historias siguientes, en las cuales los negociadores se enfrentaron a grandes obstáculos, sólo para superarlos y alcanzar unos niveles de éxito extraordinarios. Pero no le revelaremos *cómo* lo hicieron..., todavía no. Lo que haremos será volver a estas historias —y a muchas como ellas— en los próximos capítulos, cuando compartamos con usted las estrategias e ideas que necesita para negociar como un genio en todos los aspectos de la vida.

BATALLA POR LA EXCLUSIVA

Los representantes de una empresa de la lista Fortune 500 habían estado negociando la compra de un ingrediente para un nuevo producto a un pequeño proveedor europeo. Las dos partes habían acordado un precio de 18 dólares por libra, para un millón de libras del producto al año, pero surgió un conflicto sobre las condiciones de la exclusiva. El proveedor no estaba de acuerdo con vender el ingrediente exclusivamente a la firma de Estados Unidos, y ésta se resistía a invertir en la producción de un nuevo producto, si la competencia podía tener acceso a uno de sus ingredientes clave. Parecía que esta cuestión iba a romper el acuerdo. Los negociadores de Estados Unidos se sentían frustrados y sorprendidos por la resistencia de la pequeña firma europea en la cuestión de la exclusiva; creían que su oferta era no sólo justa, sino generosa. Al final, decidieron endulzar el acuerdo con unos pedidos mínimos garantizados y la voluntad de pagar más por libra. Se quedaron estupefactos cuando la firma europea siguió negándose a darles la exclusiva. Como último recurso, los negociadores estadounidenses decidieron llamar a Chris, el «negociador genial» de la empresa, que voló a Europa y se puso rápidamente al día. En cuestión de minutos, Chris reestructuró un acuerdo que ambas partes aceptaron. No hizo ninguna concesión fundamental ni tampoco amenazó a la pequeña firma. ¿Cómo se las arregló Chris para salvar la situación? Volveremos a esta historia en el capítulo 3.

UN PUNTO MUERTO DIPLOMÁTICO

En octubre del año 2000, algunos miembros del Senado de Estados Unidos empezaron a pedir que el país dejara de ser miembro de Naciones Unidas. Mientras, en la

organización internacional, Estados Unidos estaba al borde de perder su voto en la Asamblea General. El conflicto era una deuda de cerca de 1.500 millones de dólares, que Estados Unidos debía a Naciones Unidas y que no estaba dispuesto a pagar a menos que esta organización aceptara una serie de reformas que deberían haberse adoptado mucho antes. Lo más importante era que Estados Unidos quería una reducción de sus «cuotas» —el porcentaje del presupuesto anual normal de las Naciones Unidas que Estados Unidos estaba obligado a pagar— del 25 al 22 por ciento. El problema era que, si Estados Unidos pagaba menos, alguien tendría que pagar más.

También había otras complicaciones graves. La primera era que el reglamento de Naciones Unidas estipulaba que el embajador de Estados Unidos en la organización, Richard Holbrooke, tenía que convencer a la totalidad de los 190 países para que ratificaran los cambios exigidos por Estados Unidos. La segunda, que Holbrooke se enfrentaba a una fecha límite; si no conseguía llegar a un acuerdo antes de que acabara el 2000, el dinero reservado por el Congreso para pagar su cuota desaparecería del presupuesto. La tercera era que ninguna nación parecía dispuesta a aumentar su parte para darle un respiro a Estados Unidos. ¿Cómo podía Holbrooke convencer aunque sólo fuera a una nación para que aumentara su contribución, cuando todas afirmaban que era imposible? Conforme el año 2000 se acercaba a su final, Holbrooke decidió probar con una estrategia diferente. Dejó de intentar persuadir a otras naciones para que aceptaran sus demandas. Lo que hizo, en cambio, obró maravillas: el problema se solucionó y Holbrooke recibió las felicitaciones de los estados miembros de Naciones Unidas, así como de los

miembros de los dos partidos políticos en el Congreso de Estados Unidos. ¿Cómo hizo Holbrooke para resolver el conflicto? Volveremos a esta historia en el capítulo 2.

UNA PETICIÓN EN EL ÚLTIMO MINUTO

El CEO de una compañía de construcción estaba negociando un acuerdo por el cual su empresa sería contratada para construir unos edificios de oficinas de tamaño medio para un comprador. Después de que, por fin, concluyeran meses de negociaciones —pero justo antes de firmar el contrato—, el comprador le presentó al constructor una petición totalmente nueva y potencialmente costosa. Quería incluir una cláusula en el contrato que exigiría que el constructor pagara una enorme penalización si la terminación del proyecto se retrasaba más de un mes. Esta súbita exigencia irritó al constructor; parecía que el comprador estaba intentando arrancarle una concesión en el último momento. El constructor sopesó sus alternativas: podía aceptar la petición del comprador y cerrar el trato; podía rechazar la petición y confiar en que esto no destruyera el acuerdo; o podía tratar de negociar para reducir las penalizaciones propuestas. Después de considerar estas alternativas, el constructor se decidió por un planteamiento totalmente diferente. Negoció con el comprador *aumentar* la suma de las penalizaciones que él (el constructor) tendría que pagar si el trabajo se retrasaba, y el acuerdo revisado favoreció a *ambas* partes. ¿Cómo? Volveremos a este ejemplo en el capítulo 3.

CATÁSTROFE EN CAMPAÑA

Era 1912, y el ex presidente Roosevelt hacía campaña para un tercer mandato. Era una campaña dura; cada

día parecía presentar nuevos retos. Pero éste era 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 medtura de pata catastrófica: no se le había pedido permiso al fotógrafo para usar la fotografía de Roosevelt. Para empeorar las cosas, no tardó en descubrirse que las leyes de la propiedad intelectual permitían que el fotógrafo pidiera hasta un dólar por copia por el uso de la fotografía. Perder tres millones de dólares en 1912 equivaldría a perder más de sesenta millones hoy. Ninguna campaña podía permitírselo. La alternativa era casi igualmente desagradable; volver a imprimir tres millones de folletos sería tremendamente costoso y podría causar unos retrasos graves. El jefe de campaña tendría que tratar de negociar un precio más bajo con el fotógrafo, pero ¿cómo? Parecía que el fotógrafo tenía todas las bazas en su mano. No obstante, el jefe de campaña disponía de algo mejor: una estrategia eficaz que utilizó para negociar un acuerdo casi increíble. Revelaremos el acuerdo —y la estrategia— en el capítulo 1.

Esperamos convencerle de que es raro que alguien nazca siendo «un negociador genial». Antes bien, lo que parece genio en realidad refleja una preparación cuidadosa, la comprensión del marco conceptual de la negociación, la percepción de cómo se pueden evitar los errores y sesgos que acosan incluso a los negociadores experimentados, y la habilidad para estructurar y ejecutar negociaciones de forma estratégica y sistemática. Este libro le proporcionará esta estructura, junto con todo un conjunto de instrumentos de estrategias y tácticas de negociación que puede utili-

zar de inmediato. Cuando empiece a aplicar la estructura y las estrategias en las muchas negociaciones en las que se encuentre —en los negocios, en la política y en la vida de cada día—, empezará a forjar su propia reputación como negociador genial.

NUESTRO PLANTEAMIENTO

Hace sólo veinticinco años, era raro que se impartieran cursos de negociación en las escuelas de gestión o en los programas de formación para ejecutivos. Ahora se cuentan entre los cursos más buscados de las escuelas de negocios de todo el mundo. Estos cursos son también enormemente populares en las escuelas de leyes y en las de ciencias políticas y gobierno. ¿Por qué? Porque, en nuestro mundo cada vez más complejo, diverso y dinámico, la negociación es vista como el mecanismo más práctico y eficaz que tenemos para asignar recursos, equilibrar intereses opuestos y solucionar conflictos de todo tipo. Los directivos, los abogados, políticos, estrategas y consumidores, actuales y futuros, todos, quieren y necesitan saber cómo conseguir mejores resultados en sus negociaciones y disputas. La negociación es, quizás ahora más que nunca, una habilidad esencial para tener éxito en todos los ámbitos de la vida.

¿Por qué, entonces, son tantos los que continúan negociando de manera ineficiente? En nuestro trabajo como educadores y consultores, uno de los mayores problemas con los que nos tropezamos es la omnipresente idea de que somos buenos o malos negociando y que no se puede hacer mucho para cambiar esto. *No podríamos estar más en desacuerdo.* Por añadidura, son demasiados —entre ellos muchos negociadores veteranos— los que piensan que la negociación es todo arte y nada ciencia; como resultado, se

fían del instinto o la intuición cuando negocian. Pero el instinto no es una estrategia. Tampoco lo es «disparar sin apuntar» o «decidir sobre la marcha».

Ofrecemos un planteamiento más sistemático y eficaz, que aprovecha las últimas investigaciones realizadas sobre resolución de negociaciones y disputas, la experiencia de miles de nuestros clientes y alumnos ejecutivos y nuestra propia experiencia como negociadores, consultores y educadores. Ha sido puesto a prueba y pulido en nuestros cursos de MBA y de enseñanza para ejecutivos en Harvard Business School y en nuestro trabajo con más de cincuenta corporaciones importantes de más de veinticinco países. La estructura resultante le ayudará a minimizar su dependencia de la intuición, aumentar su comprensión y uso de estrategias probadas y alcanzar, sistemáticamente, unos resultados negociados superiores.

También queremos disipar la idea de que negociar eficazmente es tan sencillo como lograr «acuerdos de gana-gana». Si es usted como muchos de los ejecutivos con los que hemos trabajado, habrá tenido la experiencia de querer negociar de buena fe, para llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio, sólo para descubrir que la otra parte juega sucio sin miramientos, no actúa éticamente o negocia totalmente en su propio interés. También puede que se haya encontrado negociando desde una posición de debilidad, tratando con alguien que carecía de la preparación necesaria para negociar eficazmente o estar sentado frente a alguien que no tenía la autoridad necesaria para negociar la clase de acuerdo que usted quería. ¿De qué le sirve el principio de «gana-gana» en esas situaciones? En las negociaciones complejas, donde quizás haya muchas partes, una gran incertidumbre, amenazas de litigio, emociones exacerbadas y una aparente irracionalidad, quizá ni siquiera esté claro qué significa realmente «gana-gana». Como estas

complejidades son corrientes, debemos ocuparnos de ellas sistemáticamente. Este libro le proporcionará las herramientas que necesita para hacer exactamente eso. En otras palabras, aunque conservando las virtudes de una mentalidad de gana-gana, le ayudaremos a comprender cómo establecer una estrategia eficaz cuando el «gana-gana» no le salvará.

A continuación, le damos un breve resumen de lo que encontrará en este libro.

PARTE I: LA CAJA DE HERRAMIENTAS DEL NEGOCIADOR

En la parte I, creamos un marco que puede usar para analizar, preparar y ejecutar casi cualquier negociación a la que se enfrente. También ofrecemos un conjunto completo de herramientas hecho de principios, estrategias y tácticas que le ayudará a ejecutar cada etapa de la negociación, desde antes de que se haga la primera oferta hasta el acuerdo final. Resulta que un significativo porcentaje de los problemas de millones de dólares a que se enfrentan nuestros clientes ejecutivos tienen soluciones que están contenidas en estos capítulos iniciales. Como elaboramos la estructura y las herramientas metódicamente, le recomendamos que lea la parte I de principio a fin en el orden presentado.

Capítulo 1: Cómo reclamar valor en la negociación. Empezamos centrándonos en un tema de gran importancia y atractivo para todos los negociadores: ¿cómo consigo el mejor acuerdo posible para mi parte? Construimos nuestra estructura de negociación analizando una negociación sencilla entre dos partes, en la cual un comprador y un vendedor discuten una única cuestión: el precio. Este capítulo

cube, entre otros temas, la preparación de la negociación, los errores corrientes del negociador, si hacer una primera oferta, reaccionar a las ofertas de la otra parte, estructurar nuestra oferta inicial, averiguar hasta dónde podemos presionar a la otra parte, estrategias para regatear con eficacia y cómo maximizar no sólo nuestro resultado, sino también la satisfacción de ambas partes.

Capítulo 2: Cómo crear valor en la negociación. Aquí ampliamos el marco de «cómo reclamar valor» examinando la tarea más difícil —y más crucial— de la *creación de valor*. Una idea clave de este capítulo es que los negociadores que se centran sólo en reclamar valor alcanzan peores resultados que los que cooperan con la otra parte para mejorar el acuerdo para las dos partes. Para demostrarlo, consideramos una negociación más compleja, en la cual se negocian múltiples cuestiones y se hace frente a una mayor incertidumbre. Este capítulo trata temas como: estrategias para la creación de valor, marco para negociar unos acuerdos eficaces, cómo preparar y ejecutar negociaciones complejas, cómo y cuándo hacer concesiones, cómo averiguar los verdaderos intereses de la otra parte y qué hacer después de firmado el acuerdo.

Capítulo 3: La negociación indagadora. Gran parte de lo que los negociadores deben hacer para crear y capturar valor depende de su habilidad para obtener información de la otra parte. Este capítulo presenta un potente sistema para recoger información, al que llamamos «negociación indagadora». Los principios y estrategias de esta negociación le ayudarán a descubrir y explotar los intereses, prioridades, necesidades y límites de la otra parte, incluso cuando esa parte se muestre reservada o poco dispuesta a compartir esa información.

PARTE II: PSICOLOGÍA DE LA NEGOCIACIÓN

Hasta los negociadores experimentados cometen errores cuando preparan y ejecutan estrategias de negociación. Después de todo, son humanos, aunque sean veteranos, y todos los seres humanos son vulnerables a los *sesgos psicológicos* —desviaciones sistemáticas y previsibles de la racionalidad— que pueden hacer descarrillar una estrategia de negociación, por otro lado sólida. La parte II se apoya en las investigaciones más avanzadas sobre la psicología de la negociación y la toma de decisiones. Infundimos teoría en los instrumentos prácticos que necesitará para evitar estos costosos errores y para reorganizar y aprovechar las equivocaciones cuando es la otra parte quien las comete.

Capítulo 4: Cuando la racionalidad falla: sesgos de la mente. En este capítulo, nos centramos en los *sesgos cognitivos*, los errores que cometen incluso los mejores negociadores debido a la manera en que funciona nuestra mente. Como ilustraremos, la mente humana está acostumbrada a tomar atajos que, aunque son, con frecuencia, útiles para llegar a una decisión rápidamente, también pueden llevar a unas jugadas estratégicas desastrosas en una negociación.

Capítulo 5: Cuando la racionalidad falla: sesgos del corazón. A continuación, veremos los *sesgos motivacionales*, los errores que cometemos debido a nuestros deseos de ver el mundo como nos gustaría que fuese, en lugar de como es en realidad. Por desgracia, es posible tener una estrategia negociadora débil y, a pesar de ello, sentirnos bien con nosotros mismos y con nuestras perspectivas de éxito. También es posible continuar por el camino equivocado, sin permitirnos nunca descubrir cómo y cuándo es fundamen-

tal cambiar de estrategia. El capítulo 5 le ayudará a identificar y evitar estas posibles trampas y ver el mundo a través de un prisma más objetivo y realista.

Capítulo 6: Cómo negociar racionalmente en un mundo irracional. Aquí le ofrecemos más estrategias para superar sus propios sesgos o para aprovechar los de otros. También explicamos cuándo le interesa ayudar a la otra parte a ser *menos* parcial. ¿Por qué? Porque, con frecuencia, su irracionalidad le perjudica también a usted.

PARTE III: CÓMO NEGOCIAR EN EL MUNDO REAL

Por último, abordamos una serie de temas a los que, demasiado a menudo, no se presta atención en los seminarios y libros sobre negociación, pero que son cruciales para el éxito en las negociaciones del mundo real. ¿Cómo saber si alguien miente? ¿Cómo se convence a unos negociadores reacios a aceptar las demandas o propuestas que les hacemos? ¿Cómo deberíamos negociar cuando tenemos poco o ningún poder? ¿Cómo deberíamos incorporar las consideraciones éticas a nuestra estrategia de negociación? ¿Cómo deberíamos negociar con nuestros competidores, oponentes y enemigos? Al igual que en la primera parte del libro, nuestras ideas y consejos sobre estos temas surgen de la experiencia de miles de negociadores en el mundo real y de años de investigaciones científicas y sistemáticas sobre negociación, toma de decisiones estratégicas, psicología y economía. Cada uno de estos capítulos puede leerse como una entidad independiente, así que no dude en elegir primero los temas más significativos para su situación.

Capítulo 7: Estrategias de influencia. Con frecuencia, no es suficiente tener una buena idea, una propuesta bien estructurada o un gran servicio o producto que ofrecer. También es preciso saber cómo vendérselo a la otra parte. En este capítulo presentamos ocho estrategias de influencia probadas que aumentarán las probabilidades de que otros acepten sus peticiones, demandas, ofertas y propuestas. Observe que estas estrategias no mejoran los méritos de su caso; lo que sí hacen es que sea más probable que la otra parte diga «sí», sin exigirle que cambie usted de postura. Por supuesto, también será usted el blanco de las estrategias de influencia de la otra parte; por ello, le ofrecemos detalladas tácticas de defensa que anularán los intentos de manipular sus preferencias e intereses.

Capítulo 8: Puntos ciegos en una negociación. Muchos negociadores se centran demasiado estrechamente en un único problema de negociación y no consideran de la manera adecuada cómo el contexto, las decisiones de la otra parte y las reglas del juego negociador afectarán a su estrategia y perspectivas de éxito. También pasan por alto las oportunidades de cambiar las reglas del juego para alcanzar mejores resultados. En este capítulo, ofrecemos consejos específicos sobre cómo ampliar su enfoque para garantizar que toma en consideración todos los elementos que podrían entrar en juego cuando negocie.

Capítulo 9: Cómo enfrentarse a las mentiras y el engaño. Aunque muchos se identifican con la idea de que «la honradez es la mejor política», la mayoría reconoce haber mentido en algún momento de sus negociaciones, y casi todos creen que otros les han mentido. En este capítulo abordamos preguntas como: ¿Qué podría motivar a alguien a mentir en una negociación? ¿Cuáles son algunos de los cos-

tes estratégicos de mentir? ¿Cómo se puede saber si alguien miente? ¿Cómo impedir que alguien nos mienta? ¿Qué deberíamos hacer si atrapamos a alguien en una mentira? Si está usted interesado en decir la verdad, pero no quiere perder la camisa en la mesa de negociaciones, ¿qué alternativas inteligentes hay a la mentira?

Capítulo 10: Cómo reconocer y solucionar problemas éticos. Muchas personas creen que la ética es algo demasiado personal e idiosincrásico para hablar de ello en general o de forma categórica. Esto es sin duda verdad, hasta cierto punto. Sin embargo, investigaciones recientes indican que, con frecuencia, nos comportamos menos éticamente de lo que *nosotros mismos* consideramos apropiado. En otros casos, ni siquiera somos conscientes del daño que infligimos a los demás cuando aplicamos ciertas estrategias. Y a la sombra de los importantes escándalos corporativos, hay un hincapié renovado en mantener la integridad, sin dejar de alcanzar el éxito en las negociaciones. Ofrecemos un marco para pensar más atenta y ampliamente en estas cuestiones.

Capítulo 11: Cómo negociar desde una posición de debilidad. Este capítulo tiene que ver con el poder, y la falta de él. En algún momento, la mayoría de negociadores se encontrarán en una posición de debilidad con, al parecer, pocas alternativas, si es que tienen alguna. (La verdad es que muchos de nuestros alumnos y clientes ejecutivos se quejan de que *siempre* negocian desde una posición de debilidad respecto a sus clientes, su jefe o su cónyuge.) Esas negociaciones exigen un cuidadoso análisis, un pensamiento creativo e ideas sobre cómo se puede dar la vuelta a tales situaciones. Le mostramos cómo puede negociar eficazmente cuando no tiene poder, y cómo podría trastocar el equili-

brio de poder para pasar de una posición de debilidad a otra de fuerza.

Capítulo 12: Cuando una negociación se pone fea: cómo enfrentarse a la irracionalidad, la desconfianza, la ira, las amenazas y el ego. ¿Cómo se negocia cuando la otra parte parece totalmente irracional? ¿Cómo se negocia cuando se ha perdido la confianza y la otra parte no está dispuesta a acudir a la mesa? ¿Cómo se pueden desactivar unas tácticas de juego duro como los ultimátums y las amenazas? ¿Cómo deberíamos tratar con alguien que está furioso o con otro que es demasiado orgulloso para reconocer que su estrategia es defectuosa? Nuestro planteamiento en este capítulo reconoce que las negociaciones más importantes incluyen por lo menos algunas de estas dificultades y que no prestarles atención es no sólo ineficaz en extremo, sino con frecuencia enteramente imposible.

Capítulo 13: Cuándo *NO* negociar. Hay ocasiones en que negociar *no es* la respuesta. Si tiene un poder limitado y pocas perspectivas de éxito, podría irle sorprendentemente mejor cediendo el poco poder que tenga. También, si los costes de negociar son altos, podría ser necesario que buscara unas alternativas más baratas que hacer el trato o solucionar la disputa. En otros casos, la propia negociación puede ser una barrera para crear la clase de relación que usted quiere con la otra parte. Pero ¿qué debería hacer? En este capítulo, le ofrecemos un marco para distinguir entre las veces en que debería jugar la carta de la negociación y las veces en que debería cambiar de juego.

Capítulo 14: El camino a la genialidad. El genio en la negociación exige saber, comprensión y una práctica consciente. Este libro puede darle lo primero y ayudarle con lo

Introducción

segundo, pero lo tercero estará, en gran medida, en sus manos. Acabaremos considerando qué sucede cuando pasa la última página y vuelve al mundo real. ¿Qué actitud mental maximizará su capacidad para poner en práctica lo aprendido? ¿Qué costumbres tiene que cultivar en las semanas y meses venideros? ¿Qué expectativas debería tener, sobre usted mismo y sobre los demás? ¿Cómo podría ayudar a otros miembros de su organización para que negociaran más eficazmente?

Ralph Waldo Emerson expresó una vez una idea que capta la esencia de nuestro mensaje: «El hombre espera; el genio crea». Cuando la labor es difícil, cuando surgen obstáculos, cuando las negociaciones se desmadejan y cuando parece que el acuerdo se ha perdido, a la mayoría de negociadores les domina el pánico o se ponen a rezar. Por el contrario, los negociadores geniales sólo fortalecen su resolución de formular y ejecutar una estrategia de negociación sólida. Confiamos en que este libro le convenza de hacer lo segundo y le proporcione las ideas y herramientas que necesitará para negociar como un genio en la mesa de negociaciones, y fuera de ella.

PARTE I

**LA CAJA DE HERRAMIENTAS
DEL NEGOCIADOR**

1

Cómo reclamar valor en la negociación

Era el año 1912, y las elecciones presidenciales estaban en pleno auge. El ex presidente 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 estaban impresos 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 de la propiedad intelectual permitían que el fotógrafo pidiera hasta un dólar por cada copia de la fotografía. En 1912, una pérdida de tres millones de dólares equivalía a perder más de sesenta millones hoy. Ninguna campaña podía permitírselo. La alternativa era casi igualmente poco atractiva; volver a imprimir tres millones de folletos sería tremendamente costoso y podría causar unos retrasos graves. El jefe de campaña

tendría que tratar de negociar un acuerdo mejor con el fotógrafo. Si usted fuera el jefe de campaña, ¿cómo llevaría la negociación?

Consideremos cómo se enfrentó a la situación el jefe de campaña de Roosevelt. Después de analizar cuidadosamente el problema, envió el siguiente telegrama al fotógrafo: «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».¹

La mayoría de los que oyen esta historia se quedan atónitos. ¿Cómo pudo el jefe de campaña darle la vuelta tan completamente 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 es hacer que la solución dada al problema de la negociación le parezca obvia a usted. Comprendiendo y aplicando los principios y estrategias de la reclamación de valor tratadas en este capítulo, también 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

A lo largo de este libro, hablaremos mucho del valor. ¿Cómo definimos, exactamente, el término? *Valor* es cualquier cosa que encontramos útil o deseable. Se puede medir el valor en dólares, servicios, felicidad o toda una serie de

otras mediciones. La negociación ayuda a crear valor por medio de acuerdos que dejan a ambas partes en una situación mejor que la que tenían sin acuerdo. Pero *¿en qué grado está mejor cada parte?* Esto depende, de alguna forma, de cuál de las partes consiguió reclamar (o capturar) más del valor creado. Por ejemplo, si una compradora negocia un precio muy bajo para un artículo, reclama más valor; el vendedor reclama más de ese valor (creado por el acuerdo) cuando el precio es alto.

Para muchos, aprender a negociar con más eficacia significa una cosa por encima de todo: «¿Cómo puedo conseguir un trato mejor para mí mismo?» Dicho de otra manera: «¿Cómo puedo reclamar la parte del león del valor en cualquier negociación?» Aunque la presente obra adopta una visión mucho más amplia de la negociación, también nosotros empezamos con este objetivo básico: conseguir el mejor acuerdo posible para uno mismo.

Empezaremos considerando la negociación para la venta de una propiedad que nos permite abordar cuestiones clave a las que nos enfrentaremos en casi todas las negociaciones. El caso de Hamilton Real Estate es una negociación relativamente simple: dos partes (un comprador y un vendedor) negocian sobre una cuestión (el precio). Dentro de este marco, examinaremos todos estos aspectos de una negociación: prepararse para negociar, evitar errores comunes de los negociadores, decidir si hacer la primera oferta, responder a las ofertas de la otra parte, estructurar nuestra oferta inicial, averiguar hasta qué punto podemos presionar a la otra parte, regatear eficazmente, reclamar el máximo precio sin sacrificar la relación y gestionar nuestra propia satisfacción.

Cuando usamos el caso Hamilton Real Estate en nuestros cursos de negociación para ejecutivos y alumnos de MBA, asignamos el papel de «vendedores» a la mitad de los participantes y a la otra mitad el de «compradores». A cada

parte se le da información confidencial relativa a sus necesidades e intereses y se le pide que prepare su estrategia para una negociación simulada. A continuación, las dos partes se reúnen y tratan de negociar un acuerdo sobre el precio de venta de la propiedad.

Mientras lee el caso desde el punto de vista del vendedor, piense en cómo abordaría esta negociación.

HAMILTON REAL ESTATE²

Es usted el vicepresidente ejecutivo de Pearl Investments, un *holding* especializado en inversiones en propiedades inmobiliarias. Entre sus muchas propiedades hay una de gran tamaño situada en la ciudad de Hamilton. Esta propiedad está señalada para la desinversión y usted es responsable de negociar su venta.

La suma que un posible comprador pagará por la propiedad Hamilton depende de una serie de factores, entre ellos la capacidad del comprador para pagar y el uso que planea darle. Cada uno de estos factores es crucial. Por ejemplo, sus expertos han calculado que si se explotara el solar para un uso comercial (es decir, un grupo de 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 zonas comerciales se interesen en los terrenos, porque las leyes de clasificación del suelo de Hamilton no permiten ese desarrollo comercial. Aunque, recientemente, algunos políticos locales han hablado de autorizar la promoción comercial, no han dado ningún paso en esta dirección. Como resultado, Hamilton ha desaparecido del radar de los promotores comerciales.

En las últimas semanas, ha recibido ofertas de unos cuantos posibles compradores. Todas menos una han que-

dado muy por debajo de sus expectativas. 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.

Aparte de ser la oferta más alta que ha recibido, le interesa debido a que Quincy Developments tiene fama de negociar de buena fe. Aunque esto le da una cierta confianza en que la oferta es razonable, no está necesariamente dispuesto a aceptarla, sin más. Supone que podría negociar una subida de precio de entre el 10 y el 15 por ciento adicional, si decidiera aceptar la oferta en principio. No cree que Quincy Developments quiera subir mucho más.

No obstante, de momento ha decidido no negociar con ellos. ¿Por qué? Porque Estate One, una compañía inmobiliaria de primer orden en la región, acaba de informarle de que también está interesada en la propiedad Hamilton. Usted cree que Estate One podría urbanizar los terrenos para construir condominios de lujo, como hace prácticamente con todas sus propiedades. Si el terreno fuera a usarse para unos condominios de lujo, en lugar de para edificios de pisos, debería poder negociar un precio de venta más alto para la propiedad Hamilton.

Ha decidido reunirse con la CEO 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 dentro de tres días.

Esto es lo que sabe de Estate One: es una compañía de tamaño medio y una de las mayores promotoras regionales de propiedades residenciales. La CEO de Estate One ha estado en la empresa desde su fundación veinte años atrás y es conocida por estar muy bien relacionada políticamente y vinculada a agentes del saber en todos los niveles de los

gobiernos estatal y local. Estate One no es uno de sus competidores.

Para preparar la negociación, ha reunido tantos datos como le ha sido posible. La siguiente información es del conocimiento público y, ciertamente, conocida por la CEO de Estate One:

- Pearl Investments compró la propiedad Hamilton siete años atrás, al precio de 27 millones de dólares.
- Desde la compra, el valor del suelo en Hamilton ha aumentado de forma importante. Un cálculo de las ventas recientes de propiedades comparables en alguna medida indica que la propiedad Hamilton podría valer entre 36 y 44 millones de dólares si se desarrollara para un uso residencial.
- Si el solar se usara para la construcción de condominios de lujo, en lugar de para edificios de pisos, probablemente valdría un 20 por ciento adicional.

La inminente negociación plantea muchas preguntas. ¿Qué sería lo primero que haría en esta negociación? ¿Cómo abordaría a la CEO de Estate One, Connie Vega? ¿Haría usted la primera oferta o dejaría que fuera ella quien la hiciera? ¿Qué información compartiría con ella, en el caso de querer compartir alguna? ¿Trataría de conseguir alguna información de ella?, ¿cuál? ¿Cuánto esperaría ganar en la venta Hamilton? ¿Cómo sabría si había conseguido un buen trato?

CÓMO PREPARARSE PARA NEGOCIAR

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. Con la falsa hipótesis de que la negociación es «todo arte y nada ciencia», la mayoría no llega a prepararse bien. Cuando esto se suma a la opinión de que la «acción real» empieza en la mesa de negociaciones, incluso personas inteligentes, reflexivas y motivadas entran mal preparadas en negociaciones importantes.

Por ello, es fundamental que adopte una meticulosa metodología que le ayude a prepararse para negociar. Nuestra estructura de cinco pasos, previa a la negociación, le ofrece un planteamiento sencillo, pero efectivo. (En los próximos capítulos, ampliaremos esta lista según nos enfrentemos a negociaciones más complejas.)

Paso 1: Calibre su BATNA. El primer paso de cualquier negociación es preguntarse: «¿Qué haré si la actual negociación acaba sin acuerdo?» En otras palabras, es preciso que valore 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 y cuando la actual negociación acabe en un punto muerto.³ Si no comprendemos claramente nuestra BATNA, es imposible saber cuándo aceptar una oferta final y cuándo marcharnos a fin de buscar otras opciones. Valorar su BATNA requiere los tres pasos siguientes:

1. Identificar todas las posibles opciones alternativas que podría perseguir si no consiguiera alcanzar un acuerdo con la otra parte.
2. Calcular el valor asociado a cada alternativa.
3. Seleccionar la mejor alternativa; ésta es su BATNA.

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 reserva (PR). El análisis de su BATNA es fundamental porque le permite calcular su PR o punto de ruptura de la actual negociación. En tanto que vendedor del caso Hamilton, su PR es la oferta más baja que está dispuesto a aceptar de Connie Vega. ¿Cuál podría ser esta oferta? 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.

¿Qué determina su valor de reserva exacto dentro de esos límites? Si no le gusta correr riesgos, podría inclinarse hacia el extremo más bajo. Pero si es optimista sobre su capacidad para negociar con Quincy, podría inclinarse hacia el extremo más alto. 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. Otro modo de pensar en su valor de reserva es considerarlo su *punto de indiferencia*. Si la oferta final de Connie es exactamente de 42,65 millones de dólares, le es indiferente aceptar esta oferta o rechazarla para volver a su BATNA.

Como puede ver, una cuidadosa valoración de la BAT-

NA es esencial para establecer un valor de reserva lógico, basado en una evaluación realista de sus alternativas. Por desgracia, con frecuencia se cometen errores estratégicos cuando se confunde la BATNA con otros elementos de la negociación. Recuerde que su BATNA *no es* lo que usted considera justo ni lo que pagó originalmente por lo que ahora vende ni el precio que confía en conseguir. Su BATNA es la *realidad* a la que se enfrenta, si no llega a ningún acuerdo en la actual negociación.

Paso 3: Calibre la 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 Hamilton. Por supuesto, no quiere conformarse con un precio de venta bajo, así que tiene que averiguar cuál es el precio más alto que podría negociar. En otras palabras, tiene que averiguar el valor de reserva de *la otra parte*. El de Connie Vega es la cantidad máxima que Estate One estaría dispuesta a pagar por la propiedad Hamilton. ¿Cómo puede determinar esa cantidad? ¿Cómo sabrá hasta dónde puede presionar a la otra parte? Lo averiguará calculando la BATNA de la otra parte. Este paso crucial puede representar la diferencia entre conseguir un buen acuerdo y conseguir un acuerdo realmente magnífico. A veces, puede incluso señalar la diferencia entre un éxito fenomenal y un absoluto fracaso.

¿Recuerda al jefe de campaña de Roosevelt? De haberse centrado únicamente en su propio BATNA (reimprimir tres millones de folletos) y en su propio precio mínimo (pagarle al fotógrafo miles de dólares), la negociación habría sido un desastre. Su genialidad estuvo en la decisión de evaluar la BATNA del fotógrafo. En otras palabras, preguntó: «¿Qué haría el *fotógrafo* si la negociación acabara en punto muerto?» Si no se llegara a ningún acuerdo y Roosevelt

decidiera no usar la fotografía, el fotógrafo sacaría muy poco o ningún dinero; además, perdería la oportunidad de conseguir publicidad en toda la nación. En otras palabras, aunque la BATNA del jefe de campaña era bastante mala, también lo era la del fotógrafo. Como resultado, se podría inducir al fotógrafo a aceptar poco o ningún dinero en absoluto.

De forma parecida, en la negociación Hamilton, 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 los dólares de Estate One en otro proyecto de urbanización; su alternativa preferida puede ser encontrar otra propiedad donde construir condominios de lujo.

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 la 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 en el futuro.

Paso 4: Calcule el PR de la otra parte. Ahora que ya ha calculado la 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 condominios 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 condominios au-

mentaría el valor de la propiedad en un 20 por ciento. 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 condominios) sobre 40 millones rinde un valor de 48 millones.
- Por lo tanto, es razonable suponer que el PR de Connie Vega es 48 millones de dólares (suponiendo que la valoración ya haya tenido en cuenta los costes de desarrollo).

Paso 5: Evalúe la zona de posible acuerdo (ZOPA). Una vez que tenga idea del precio mínimo de cada parte, puede evaluar la *zona de posible acuerdo*, o *ZOPA*. Se trata de todos los posibles acuerdos que serían aceptables para ambas partes. Dicho de otra manera, la ZOPA 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:

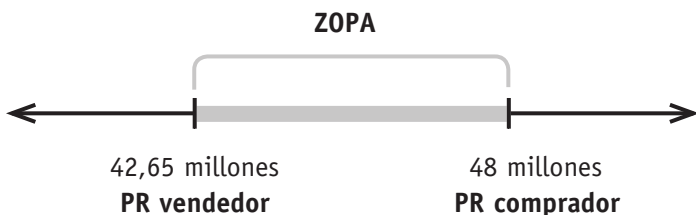


Figura 1.1. Zona de posible acuerdo

La ZOPA contiene todos los acuerdos posibles, porque cualquier punto dentro de estos límites es un posible trato final en el que ambas partes podrían estar de acuerdo; cualquier punto fuera de estos límites será rechazado por una de las dos partes. Usted rechazaría cualquier oferta por debajo de 42,65 millones; Connie Vega rechazaría cualquier precio por encima de 48 millones.

La ZOPA le dirá qué terreno pisa, pero no le dirá mucho sobre dónde acabará exactamente la negociación. Usted quiere hacer un trato a un precio alto que esté lo más cerca posible del PR de Connie, mientras que Connie querrá que el precio sea lo más bajo posible. Y así empieza la negociación. Su labor en esta negociación es no sólo conseguir un trato, sino alcanzar el máximo precio posible. 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.

CÓMO HACER UN TRATO

Si usted fuera un alumno de nuestros cursos de negociación, tendría unos veinte minutos para negociar este trato. Esto le daría el tiempo suficiente para llegar a un acuerdo, porque se trata de una negociación relativamente sencilla (sólo del precio). Cuando se acabaran los veinte minutos, recogeríamos todos los acuerdos —es decir, el precio acordado por cada pareja de comprador-vendedor— y los pondríamos en la pizarra para que todos los vieran. La razón para hacerlo es que nos permite considerar, durante la discusión en la clase, qué estrategias llevaron a un resultado mejor (o peor). Pero hay un beneficio adicional al hacer públicos los resultados: se sorprendería de lo seriamente que la mayoría de

alumnos ejecutivos y de MBA se toman un ejercicio, cuando su actuación va a ser juzgada por un grupo de sus iguales.

Para establecer nuestro propio análisis del caso, consideremos cómo podría haberse desarrollado su negociación con Connie:

Se reunió con Connie y charlaron un rato de cosas varias. Usted 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 el hecho de que el suelo vale un 20 por ciento más si se usa para una urbanización en condominios, creemos que un precio de venta 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 tan alto como fuera posible, así que continuó regateando. Al final de la jornada, logró convencer a Connie para que aceptara un precio de 46 millones.

¿Cómo se sintió al final de la negociación? ¿Qué hizo bien? ¿Qué, si acaso, podía haber hecho mejor? ¿Cómo puede evaluar si ha hecho un buen trato, un trato estupendo o un trato malo?

NEGOCIACIÓN POST MÓRTEM

Una manera de evaluar su actuación es preguntarse si ha superado su PR: está claro que lo superó. Aunque son, sin duda, buenas noticias, quizá no sea un gran baremo para medir el éxito en una negociación. ¿Por qué? Porque es posible superar su PR y, sin embargo, hacerse sólo con una pequeña parte del valor total que estaba en juego. Otra manera de evaluar su actuación es considerar toda la ZOPA. El precio que ha 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). Dependiendo de lo altas que fueran sus aspiraciones al empezar la negociación, podría estar contento o descontento con este resultado.

Aunque estos dos sistemas de medición son útiles, ambos adolecen de una desventaja importante: evalúan su actuación sólo en relación con lo que sabía *antes* de la negociación. Una medición más completa evaluaría su resultado según lo que podría haber descubierto *durante* la negociación. ¿Cómo se sentiría si descubriera que el PR de Connie no era de 48, sino de 46 millones? Es de presumir que sentiría que le había ido mejor incluso de lo que pensaba: había capturado la totalidad de la ZOPA. Por el contrario, ¿cómo se sentiría si el PR de Connie fuera mucho más alto: 55 o 60 millones? En este caso, Connie se habría llevado la parte del león. Como puede ver, lo buenos que fueron sus resultados en esta negociación dependerá de una evaluación de lo buenos que *podrían* haber sido.

Consideremos ahora cierta información que sólo Connie conocía al principio de la negociación:

- Estate One *no estaba* realmente interesada en promover la propiedad Hamilton para construir residencias; esperaban usarla para entrar en el sector de las urbanizaciones de tipo comercial.
- 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 que fuera posible el desarrollo de construcciones comerciales.
- Estate One habría estado dispuesta a pagar hasta 60 millones de dólares para comprar la propiedad Hamilton.

Teniendo en cuenta esta nueva información, ¿cómo deberíamos evaluar el acuerdo que usted acaba de negociar? Está claro que el precio de venta de 46 millones parece mucho menos impresionante. Con esta nueva perspectiva, el resultado que ha negociado está mucho más cerca de *su PR* que del de Connie. 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 no están obligados por sus circunstancias ni limitados por la información de la que disponen. 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.