

El arte de la Negociación

Roberto Luchi | Alejandro Zamprile
Nicolás Luzuriaga

cooperar

competir



TEMAS [®] T



El arte de la negociación posicional

Sepa cómo adaptar el traje a la medida de cada situación

**Roberto Luchi
Alejandro Zamprile
Nicolás Luzuriaga**

TEMAS[®]

El decálogo para una negociación eficaz	capítulo
	2

La negociación es un proceso inherente al ser humano en su relación con los demás. Se suele presentar no sólo en el plano laboral, sino también en la política, en la dirigencia social y en el marco de la amistad, entre otros.

La vida familiar es un ámbito que también nos reta a negociar a cada momento cuando, por ejemplo, debemos definir con nuestras esposas los planes para el fin de semana o “consensuar” con nuestros hijos el horario para irse a dormir.

Si bien es sabido que no hay una fórmula que aplicada correctamente asegure el éxito en una negociación, existen principios que aplicados con inteligencia y flexibilidad potencian la obtención de resultados beneficiosos para las partes.

El secreto de estos principios consiste en tomar distancia de la negociación, analizar los factores que puedan incidir en su resultado y, a partir de un estado de *pleno conocimiento* de estos últimos, generar un plan de acción para hacerlos jugar a favor nuestro o, en su defecto, tratar de minimizar el efecto negativo que pudieran tener.

Detallamos a continuación estos diez principios, inspirados en las enseñanzas del profesor Juan B. Roure del IESE, que permiten analizar este tema como un proceso que tiene una etapa previa y una posterior al momento de la negociación en sí, que constituye la etapa restante.

1. Satisfacer necesidades más que deseos

Al encarar una negociación, las partes declaran deseos que, por lo general, están contrapuestos. Sin embargo, puede ser que las verdaderas necesidades de ambas no estén en realidad tan desalineadas. Esto tiene su origen en que los deseos expresados no son más que una exteriorización incompleta de tres niveles de necesidades: el relacionado con el tema que se está discutiendo, el referido a los intereses personales de los individuos que negocian, y finalmente el que tiene que ver con las necesidades de las partes que el negociador pueda estar representando. Es así que, por citar un ejemplo, en la negociación entre un cliente y su potencial proveedor, puede haber un desacuerdo inicial por el precio del insumo y, sin embargo, ambas empresas quieren entablar una relación a largo plazo y sus respectivos empleados obtener un bonus adicional como premio.

Lo que nos puede ayudar a marcar en forma precisa las necesidades que llevamos a una negociación, es *pensar en cómo vamos a medir el éxito de la misma*. Por otra parte, es imprescindible conocer también las necesidades de la otra parte, para saber si están efectivamente contrapuestas con las nuestras y cuáles son los márgenes que tenemos para negociar. Un buen consejo para explorar estas necesidades es escuchar activamente y formular preguntas adecuadas.

Un ejemplo bastante claro sobre la importancia de descubrir las verdaderas necesidades es el del conflicto que se suscitó el siglo pasado entre Egipto e Israel por la posesión de una franja territorial conocida como las “Colinas del Sinaí”. Ambos países llegaron a estar en guerra, y fueron necesarios varios meses de negociaciones hostiles para finalmente darse cuenta de que, tras las posturas inflexibles de ambos, se destacaban dos necesidades básicas no opuestas. Israel reclamaba seguridad en sus fronteras, y Egipto reclamaba soberanía. Acordaron finalmente que esa zona estaría desmilitarizada, pero bajo la soberanía egipcia. De esta manera, ambas necesidades fueron satisfechas sin necesidad de un mayor derramamiento de sangre.

En un proceso de negociación que nos tocó vivir entre fabricantes, mayoristas y minoristas de toda la Argentina, buscamos llevar a cabo un análisis de

las necesidades subyacentes de cada uno de los eslabones de esta cadena de valor, para distinguirlas de toda aquella emocionalidad negativa que habían venido desarrollando.

En la agenda concretada al cabo de varias jornadas, llegamos al siguiente plan de acción, hoy concretado, que apuntó a satisfacer las necesidades básicas de todos los integrantes de la cadena:

- Definir reglas más claras para los tres integrantes de la cadena, de forma tal de lograr una mayor credibilidad y confianza, sin malos entendidos ni zonas grises.
- Diferenciar los precios de los productos por canal, a través del planteamiento de este problema a los managers de los fabricantes y mayoristas.
- Intercambiar mayor información, para entender la conveniencia de un esquema de colaboración conjunta entre las partes para prosperar en el negocio.
- Buscar e implementar un sistema de control para desterrar las malas prácticas que terminan por degenerar los pactos previos.
- Consensuar mejores políticas de exhibiciones, trade marketing and category.
- Capacitar al personal de los minoristas.

El mismo trabajo llevamos a cabo entre varias automotrices y sus concesionarios. Se venían sucediendo varias disputas por temas relacionados a márgenes, precios de los repuestos y ocultamiento de información. Tras ahondar en las necesidades de cada parte, llegamos a la conclusión de que las primeras tenían como prioridad fidelizar a sus clientes, mientras que los concesionarios necesitaban forzosamente aumentar su rentabilidad. Al comprender que ambas necesidades no eran excluyentes, acordamos crear un fondo de capitalización provisto por ambas partes para ayudar a los concesionarios en dificultades financieras, otorgar más libertad a los dealers para manejo de los stocks, abaratar el costo de repuestos, etcétera.

Otro tema importante que hay que tener en cuenta es la importancia de dividir cada necesidad en sus partes subyacentes, ya que esto permite aumentar proporcionalmente las posibilidades de encontrar zonas de acuerdo. Esto se asemeja a un “chef” experimentado, que tiene en su cocina diferentes ingredientes que le permiten hacer los platos más creativos.

En una situación que nos tocó vivir, que trataba la compra-venta de una colección de libros de jurisprudencia de alto valor, nuestro cliente llegó a un buen acuerdo luego de dejar de lado la venta como tema único a tratar, y empezó a hablar, en cambio, de temas como el costo del flete, la financiación, la posibilidad de compartir tomos en el futuro, etcétera. Es decir, pasó de un enfoque de necesidad única de venta a otro de necesidades más compartimentadas.

Piense en el ejemplo ilustrado por la siguiente foto y trate de relacionarlo con el principio del decálogo aprendido. Pase luego a la siguiente página.

<http://www.mammoet.com/kursk/index.htm>



Esta foto ilustra escenas del rescate del submarino ruso Kursk del fondo de las aguas del Mar de Barents, el 8 de octubre de 2001.

Este rescate, llevado a cabo con la ayuda de una compañía holandesa, sembró desazón en gran parte del mundo. Murieron las 118 personas que estaban a bordo, y el gobierno ruso tardó un año y dos meses desde el momento del hundimiento en gestionar los medios necesarios para el rescate.

Se puede analizar este ejemplo pensando que los deseos del gobierno ruso eran mostrar una imagen de autosuficiencia para resolver sus problemas, proteger sus asuntos de Estado y mostrar poderío militar. Sin embargo la necesidad básica era rescatar a la gente cuanto antes sana y salva.

La historia mostró que la Armada Rusa se aferró a sus deseos o posturas, en vez de a sus necesidades o intereses. Cuando decidió pedir ayuda a Holanda, ya era tarde para cubrir estas necesidades básicas.

Otro ejemplo para este mismo principio es el siguiente caso que damos en nuestras clases, cuyas instrucciones para una de las partes les presentamos ahora. Las instrucciones para la otra parte vendrán más adelante en este capítulo.

Al finalizar la lectura de las instrucciones que siguen, tómese un tiempo para analizar las necesidades y los deseos de Gaspar Campos...

BioSearch S.A.

Instrucciones confidenciales para Gaspar Campos

Corre el mes de octubre. Usted es Gaspar Campos, Ejecutivo de Cuentas de BioSearch S.A., un laboratorio de investigación medicinal.

En los últimos meses usted realizó una investigación del mercado de jarabes para la tos con la ayuda de una consultora líder. Luego de un minucioso análisis de los resultados, llegaron a la conclusión de que el jarabe Expectón, elaborado por un acérrimo competidor de BioSearch, estaba copando el mercado gracias a una acción casi instantánea para aplacar la tos, sumada a su falta de efectos colaterales, como la provocación de sueño.

Encargó usted entonces una investigación del jarabe a su equipo de biólogos, para determinar las materias primas utilizadas. Le sorprendió saber que, fuera de los elementos medicinales típicos en un expectorante, el jarabe contenía una buena proporción de un suero obtenido del corazón del alcaucil.

Usted tiene serias intenciones de lograr que BioSearch comercialice un producto similar, dado que las ventas de su equipo de cuentas han sido muy bajas en el último tiempo. De hecho, el último año fue una seguidilla de inversiones en el desarrollo de nuevos remedios que no tuvieron el éxito esperado. Usted advierte que su tío, el Presidente de la compañía, está dudando seriamente de su visión comercial.

Para el desarrollo del jarabe usted necesitará proveerse, de acuerdo con los cálculos de sus científicos, de 5000 alcauciles en sólo una semana. El proceso productivo es complejo, y debe comenzar en ese tiempo si usted quiere que el producto terminado esté listo para ser distribuido en farmacias y hospitales para mediados de abril, época de comienzo del frío.

Para colmo de males, usted acaba de hablar con Pérez, el distribuidor de hortalizas que provee a la compañía. Pérez, además de tener el monopolio de la distribución en la región, es el único que cuenta con un equipamiento de refrigeración adecuado para almacenar cantidades grandes del producto fuera de estación.

Pérez le comentó que en ese lapso tan corto de tiempo podría conseguirle unos 6000 alcauciles, pero que Melchor Verde le acababa de telefonar, ¡también para pedirle con urgencia 5000 alcauciles!

Melchor Verde es el otro Ejecutivo de Cuentas de BioSearch que, en apariencia, tuvo más visión en los últimos desarrollos (para usted fue sólo suerte), obteniendo resonantes éxitos comerciales.

Usted está preocupado de que los favores de su tío giren hacia Verde, sobre todo porque duda de su buena fe. Varias veces sintió que Verde le estaba haciendo una guerra personal, en vez de colaborar en el logro general de la compañía. Es más, usted duda de que Verde necesite también los alcauciles. Por el contrario, cree que se enteró de su proyecto y de sus prisas a través de una analista de la consultora de mercado, y que trata de ponerle trabas.

Usted necesita reivindicar su imagen ante su tío, y el proyecto del nuevo jarabe es la mejor carta que tiene para hacerlo. Para lanzar el proceso productivo, necesita con urgencia esos alcauciles. Eventualmente podría importar los alcauciles de España por vía aérea, llamando a un proveedor andaluz contactado en casos de fuerza mayor. Pero esta compra significaría costos irrisoriamente superiores, quizás hasta 10 veces mayores que los incurridos al comprarle a Pérez. En este caso, por razones presupuestarias, sería inevitable pedir permiso al Presidente y desnudar el conflicto.

En este momento usted se dirige al escritorio de Verde. Lo quiere desenmascarar. Prefiere poner en claro las cosas con él de una vez por todas, antes que utilizar la última alternativa, e ir con el tema al Presidente. Espera poder hacerlo, ya que su tío tiene mal carácter y detesta los conflictos dentro de su personal.

2. Conocer y usar su poder real, teniendo en cuenta el de la otra parte

El poder de las partes es uno de los protagonistas siempre presentes en toda negociación que hay que tener muy en cuenta. Sin embargo, hay que ser cauteloso al momento de reconocerlo. El poder de una parte no debe ser considerado por la otra como algo estático y absoluto, contra el cual nada se puede hacer. Por el contrario, siempre el poder es relativo, dadas las circunstancias de la negociación, el entorno que la envuelve, quiénes y cómo son los negociadores, a quién representan y quiénes son las terceras partes que influyen.

Para reforzar este punto, podemos decir que existen diversas fuentes de poder. La primera de ellas es el poder personal, que tiene que ver con las características persuasivas y exploradoras del negociador, así como con su experiencia y su estilo personal de negociación. Otro tipo de poder es el de la empresa representada en el proceso, su nivel de desarrollo, su imagen y su influencia. En tercer lugar tenemos el poder situacional. El resultado de una negociación puede variar de acuerdo con el lugar en el que se lleve a cabo la misma, es decir, de acuerdo a quien oficie de “local”. El tiempo es ocasional-

mente otra fuente de poder, cuando no hay ningún apuro para una de las partes, o cuando la otra está sumamente apremiada.

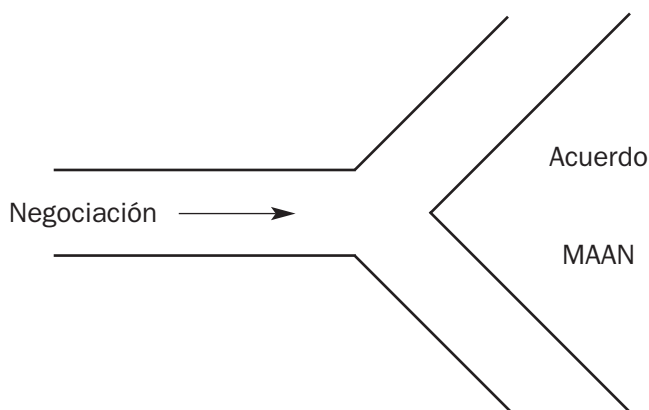
Por último, la quinta fuente es vital, ya que permite tener un parámetro de “cuánto vale la pena” la negociación. Se denomina “MAAN” (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), y se refiere a la alternativa que le queda a las partes en caso de que no se cierre exitosamente la negociación. Por ejemplo, si estoy negociando el precio de compra de determinado producto, hoy provisto por un proveedor determinado, con uno nuevo que me envió una propuesta, mi MAAN será seguir comprándoselo al proveedor original, al precio actual. La MAAN es una fuente muy sutil de poder, en tanto por lo general no es del conocimiento de la otra parte, que debe explorarla. Asimismo, debemos estar atentos a que, con el afán de cerrar una negociación, no concedamos mas allá de nuestra propia MAAN.

A continuación ilustramos la importancia del análisis de la MAAN de la contraparte. Una empresa del sector agroindustrial argentino, con una cadena de negocios compleja, que incluye predios de explotación agropecuaria, una logística de fletes compleja, plantas de procesamiento de cereales, e inclusive un puerto, tuvo una oferta de un competidor para alquilarle parte de ese puerto para despachar mercadería al exterior. Este competidor, de origen brasileño, era también un posible socio para efectuar exportaciones con economías de escala. Si usted viera la propuesta desde el punto de vista de la MAAN de la compañía argentina, seguramente analizaría los valores de renta de capacidad portuaria, y fijaría al competidor una tasa algo por debajo de la misma, teniendo en cuenta la posibilidad de la relación a largo plazo. Al analizar en cambio el tema desde el punto de vista de la MAAN de la otra parte, descubriría que no contaba con puertos disponibles alternativos, necesitaba despachar su mercadería, y de no cerrar trato con la compañía argentina debería construir su propio puerto, cuyo costo sería bastante mayor que el alquiler. Esto fue justamente lo que percibió la compañía argentina, que cerró el trato cobrándole a su competidor una tasa intermedia entre el costo del alquiler y el costo de la construcción. Se sorprendería de conocer la diferencia de rentabilidad lograda en este cambio de punto de vista.

Existen casos donde el poder entre las partes parece muy desbalanceado. Tal es el caso de muchas PyMEs que negocian con supermercados. En nuestra experiencia con estos clientes hemos visto que es posible, a partir del concepto de las necesidades subyacentes, crear opciones de mayor valor. A partir de la agrupación de estas PyMEs en asociaciones para sumar poder, se puede entablar un diálogo distinto con los supermercados, que va más allá del tema precio, y abarca temas como packaging, innovación de productos, etcétera.

Con respecto al desbalance grande de poder, cabe señalar también que un excesivo reclamo de valor del más poderoso puede provocar la destrucción literal de la otra parte que, por cierto, no es conveniente para ninguno de los dos.

El camino de la negociación



Piense en el ejemplo ilustrado por la siguiente foto y trate de relacionarlo con el principio del decálogo aprendido. Pase luego a la siguiente página.



Pete Sampras y Andre Agassi se han repartido el liderazgo del circuito masculino de tenis durante la década del 90.

Con diferentes estilos, uno con gran saque y derecha a la carrera, el otro con gran devolución y revés, crean una batalla apasionante cada vez que se enfrentan. Cada uno es consciente no sólo de sus propias fuentes de poder, sino también de las del otro.

Lo mismo debe ocurrir en una negociación, para que el resultado de la misma no se incline rápidamente hacia alguna de las partes.

3. Moverse adecuadamente en el espectro “competitivo-colaborativo”

Existe un espectro en el que se mueven todas las negociaciones, según las posturas que tomen las partes implicadas.

En uno de los extremos, se encuentran los negociadores netamente “competitivos”, que consideran que como resultado del proceso deberían “ganar” algo que la otra parte necesariamente tendría que “perder”. Se trata entonces de un concepto de “torta” que debe ser repartida entre ambas partes, con nulas posibilidades de ser agrandada.

En el otro extremo del espectro, se sitúan los negociadores puramente “colaborativos” que, por el contrario, creen que ambas partes pueden ganar al ter-

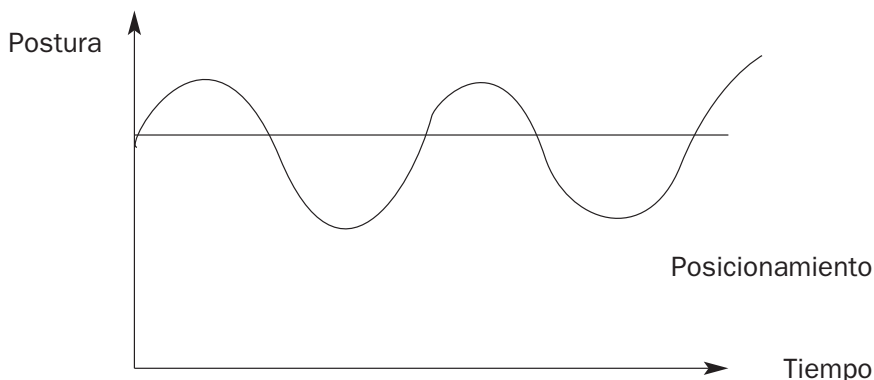
minar el proceso, que la torta es “agrandable” y que se debe ayudar a la otra parte para el logro de sus objetivos.

Ninguno de estos casos es necesariamente siempre correcto. Hay situaciones en las cuales conviene tomar una postura decididamente competitiva. Por ejemplo, en situaciones donde la negociación es puntual, sin posibilidades de que su resultado trascienda en un futuro, o cuando se sabe de antemano que no es posible generar alternativas que satisfagan las necesidades de ambas partes. Por otra parte, la negociación colaborativa tiene espacio cuando las partes cuentan con voluntad de formar una relación a largo plazo, o si el paquete a negociar está formado por un conjunto de diferentes factores, todos negociables.

Sin embargo, lo importante es saber ser flexible para moverse en toda la gama de grises de este espectro, de acuerdo con lo requerido por la negociación en cada momento para llegar a los objetivos planteados.

Esta flexibilidad en las posturas no debe confundirse con el posicionamiento, que debe permanecer firme y coherente a lo largo de toda la negociación. El posicionamiento es lo que en la mente del negociador representan sus necesidades reales, sus fuentes de poder, la misión estratégica que ha hecho que esté sentado a la mesa de negociación.

Un buen negociador debe administrar el juego teatral de las posturas, de los trajes de la negociación posicional que le permitan cerrar un acuerdo creativo. No obstante, nunca debe dejar de tener presente su posicionamiento, su fin.



Piense en el ejemplo ilustrado por las siguientes fotos y trate de relacionarlo con el principio del decálogo aprendido. Pase luego a la siguiente página.

<http://www.imf.org/external/np/omd/bios/ak.htm>



Anne Krueger, titular del FMI, y Ghandi, son dos exponentes que a primera vista, y sin un análisis exhaustivo responsable de nuestra parte, podrían considerarse como los representantes extremos del espectro competitivo-colaborativo.

Para observar detalladamente en un ejemplo cómo se puede gestionar con destreza la gama de posturas que van desde lo competitivo hasta lo colaborativo, habilidad del negociador posicional, presentamos a continuación este ejemplo.

Analice detenidamente el lector cómo Iberia utilizó ante cada situación “un traje a medida”, manteniéndose siempre firme en su posicionamiento a fines de satisfacer sus necesidades y sus metas altas. ¿Cuáles fueron esos “trajes a medida”?

La batalla entre Boeing y Airbus para conquistar a Iberia

Una mirada tras bambalinas sobre cómo la aerolínea logró que los fabricantes de aviones se ajustaran a sus estrictas condiciones.

Por Daniels Michaels, The Wall Street Journal. Madrid, marzo de 2003

En abril pasado dos pequeños aviones a escala aterrizaron en las oficinas de Iberia. Pero no eran simplemente juguetes. La aerolínea quería comprar nuevas aeronaves y los modelos eran la tarjeta de presentación de los archirrivales Boeing Co. y Airbus.

Airbus y Boeing dominan el mercado de los aviones comerciales, pero en este momento no lo controlan. La crisis en la industria mundial del transporte aéreo ha puesto a los fabricantes contra las cuerdas, y ahora son mucho más dependientes de las aerolíneas, los proveedores de motores y las firmas de financiación.

Airbus, durante mucho tiempo el segundón, ha avanzado a pasos agigantados. Hace cuatro años Boeing construyó 620 aviones, frente a 294 de Airbus, pero este año la europea espera superar a la estadounidense. Para Boeing, Iberia era la oportunidad de revertir la tendencia y para Airbus, un territorio crucial a defender. Hoy día, sólo Iberia y otras pocas aerolíneas son lo sufi-

cientemente saludables desde el punto de vista financiero para encargarse de nuevos aviones y todas tratan de lograr fuertes rebajas.

Enrique Dupuy de Lome, director financiero de Iberia, sabía desde el principio que esto iba a convertirse en una verdadera competencia. “Todo ha sido diseñado para mantener la tensión hasta los últimos 15 minutos”, dijo Dupuy.

Durante la carrera, los representantes de Iberia, Boeing y Airbus dieron a The Wall Street Journal información detallada de presentaciones, reuniones y deliberaciones. El resultado es un vistazo tras bambalinas a una competencia implacable, desde los asientos y la manutención hasta los niveles de ruido de las cabinas.

Las ofertas de Boeing y Airbus fueron tan cercanas que en los últimos días de regateo, Iberia tenía listos múltiples comunicados de prensa y logró concesiones de último minuto en una llamada telefónica entre el presidente de la aerolínea y el fabricante ganador.

A estas alturas, Boeing y Airbus estaban exhaustos. “Con 200 aerolíneas y sólo dos fabricantes de aviones, se pensaría que nos tendrían un poco más de respeto”, dijo John Leahy, principal vendedor de Airbus.

Competencia más agresiva

Airbus había vendido a Iberia más de 100 aviones desde 1997. Leahy llegó a pensar a mediados del año pasado que obtendría el contrato con una competencia mínima. En junio había logrado un acuerdo por separado con Iberia para vender tres nuevos Airbus A340, pero Dupuy obligó a Leahy a luchar por este pedido, lo que animó a Boeing a competir de forma más agresiva.

Iberia, con una flota de 145 aviones, se ha beneficiado al operar pocas rutas a Norteamérica, donde el tráfico aéreo está por los suelos, y al dominar el extenso mercado de América Latina.

La española buscaba reemplazar seis Boeing 747-200 y quería hasta doce nuevas aeronaves para completar un programa de modernización. Según los precios oficiales, el pedido de doce aviones tenía un valor de más de US\$ 2000 millones.

Dupuy necesitaba primero atraer a Boeing. La última vez que el fabricante estadounidense había vendido aviones a Iberia había sido en 1995 y desde entonces la española había comprado tantos Airbus, que Boeing ni siquiera consideró competir. Pero a finales de julio, Dupuy convenció a Toby Bright durante una cena en Londres de que Iberia quería realmente dos proveedores, y no sólo a Airbus.

El jefe de ventas de Boeing tuvo sus dudas. Habiendo trabajado como jefe de ventas de Boeing en Europa, el territorio de Airbus, había escuchado argumentos similares de clientes que finalmente compraron Airbus.

Remplazar los viejos 747 de Iberia por nuevos 777 sería la última oportunidad de Boeing en años de recuperar a Iberia. El argumento contra Boeing era que si se avanzaba hacia una flota sólo con naves de Airbus, sus operaciones se volverían más simples y baratas.

Sin embargo, tener sólo aviones Airbus podría también debilitar la influencia de Iberia en futuros acuerdos. Airbus sabría que el costo para la aerolínea de cambiar a Boeing sería gigantesco.

A comienzos de noviembre, Airbus y Boeing presentaron sus propuestas iniciales. Cada una ofreció a Iberia su último avión. El Airbus A340-600, de cuatro motores, es el mayor avión construido hasta ahora. El 777-300ER de Boeing es el más grande de la categoría bimotor.

El nuevo A340 tiene una ligera ventaja en autonomía de vuelo y tiene más potencia de despegue que el 777. El nuevo modelo de Boeing es más ligero, tiene más asientos y consume menos combustible. El Boeing, con un precio oficial de unos US\$215 millones, cuesta US\$25 millones más que el de Airbus.

Descuentos exigidos

Dupuy pasó por alto esas cifras y fijó sus propias condiciones de precio y rendimiento, incluyendo consumo de combustible, confiabilidad y valor de reventa. No divulga los precios, pero fuentes cercanas al acuerdo dicen que exigió descuentos que superaban el 40%.

Cuando comenzaron las negociaciones, Dupuy estableció las reglas del juego: quien cumpliera con la meta de precio, se quedaría con el pedido. La carrera había comenzado. Bright insistía en que su avión podía reportarle a Iberia alrededor de US\$8000 más por vuelo que el A340-600, porque puede acomodar más asientos y es más barato de operar.

En Airbus, Leahy echaba chispas por las exigencias de Iberia. La meta profesional de Leahy es una: el dominio global de Airbus sobre Boeing. En el año pasó 220 días viajando. A Iberia le dijo que su avión ofrecía un mejor retorno sobre la inversión porque el A340 era más barato y era similar a las otras aeronaves Airbus de la española, lo que le permitía ahorrar en repuestos, mantenimiento y capacitación de pilotos.

El 18 de noviembre Leahy voló desde las oficinas centrales de Airbus, en Toulouse, a Madrid. Durante dos horas, él y su equipo se sentaron con Dupuy y otros gerentes de Iberia debatiendo cuántos asientos cabían en un 777. Los números eran cruciales porque cada asiento representa millones de dólares en ingresos durante la vida útil de un avión, pero también suman peso y costos.

Boeing había dicho a Iberia que su 777 podía acomodar 30 asientos más que el avión de Airbus. Leahy sostuvo que el avión de Boeing tiene cinco asientos más. La cantidad de asientos en el Airbus A340 no estaba en discusión, porque Iberia había decidido poner 350 en la versión que acababa de comprar. “Consiga garantías de Boeing” sobre el número de asientos, dijo Leahy a los ejecutivos de Iberia.

En Boeing, Bright estaba ansioso por atenuar la exigencia de precio de Iberia. El fabricante quería evitar competir sólo sobre la base del precio, por lo que Bright promocionaba el costo operativo y la comodidad del avión.

Leahy también se veía presionado por un acuerdo anterior. En 1995, cuando Iberia compró 18 A340 más pequeños y Dupuy expresó preocupación acerca de su valor futuro, Leahy ayudó a cerrar el acuerdo garantizándole un precio mínimo de reventa, que entra en vigor en 2005.

Si Iberia quiere vender las naves, Airbus debe cubrir la diferencia entre el precio de mercado de los aviones usados y el precio mínimo garantizado. La garantía es una de las herramientas que Leahy ha usado para elevar la parti-

cipación de Airbus en las ventas mundiales a alrededor del 50%, desde el 20% en 1995. Boeing casi nunca garantiza los valores de reventa.

El 4 de diciembre, Leahy volvió a Madrid para convencer a Iberia de cerrar un acuerdo antes de fin de año. Pero Dupuy lo sorprendió con un nuevo escenario: los ejecutivos de Iberia volarían la semana siguiente para ver 747-400 usados de Boeing. Singapore Airlines ofrecía un leasing a precios bajísimos.

Poco después, Dupuy se enteró de los resultados del análisis de Iberia de las propuestas de Boeing y Airbus. El avión de Airbus era más barato que el de Boeing, y los cuatro motores del A340 lo ayudaban a operar mejor en algunos aeropuertos latinoamericanos de gran altitud. Pero los ejecutivos de Iberia habían decidido acomodar 24 asientos más en el Boeing, lo que elevaría los ingresos. Además, los ingenieros de Iberia calculaban que el 777 costaría un 8% menos en mantenimiento que el A340.

El equipo de Boeing llegó a la oficina de Dupuy la mañana del 11 de diciembre. Dupuy dijo que su precio todavía era demasiado alto.

A mediados de diciembre, el Presidente de Iberia, Xavier de Irala, comenzó a impacientarse ya que quería una decisión antes de fin de año. El 18 de diciembre, Bright, de Boeing, volvió a Madrid. Durante un largo almuerzo, Dupuy reiteró la cifra que quería. “Si ese es su objetivo, terminemos con esto”, dijo Bright. Las conversaciones continuaron cordialmente, pero los ejecutivos se despidieron dudosos de que pudieran cerrar la brecha.

Mayor presión

Ese viernes, 20 de Diciembre, Dupuy dijo a la Junta Directiva de Iberia que los precios de Airbus y Boeing seguían muy altos y que presionaría aún más con la opción de aviones usados.

Para principios de año Leahy invitó a Dupuy a una reunión. Pasó cuatro horas tratando de convencer a Dupuy y a otro colega de que Airbus no haría una mejor oferta. “Si Boeing les da un descuento del 50%, les mando una botella de champaña”, dijo a los ejecutivos de Iberia.

Bright estaba igual de frustrado. En la primera semana de enero, Dupuy propuso ir a Seattle, donde Boeing fabricaba sus aviones de pasajeros. La respuesta de Bright fue que si Iberia no estaba dispuesta a ceder no había motivos para ir. Cuando Dupuy dijo que haría el viaje de 14 horas, Bright y su equipo se sintieron motivados.

Al día siguiente, los ejecutivos de Boeing presentaron una nueva propuesta que incluía una ligera rebaja, mejor financiación y términos más favorables sobre repuestos, entrenamiento de tripulación y apoyo en el mantenimiento.

De vuelta en Madrid, Dupuy se integró a una reunión de Irala con Leahy y el presidente ejecutivo de Airbus, Noel Forgeard. Cuando los representantes de Airbus aflojaron en algunos puntos, Irala también cedió. Forgeard dijo que parecían estar cerca de un acuerdo.

En los días siguientes, los equipos de ventas de Boeing y Airbus refinaron sus ofertas. Ambos se mantuvieron un 10% por encima del objetivo de precio de Iberia. Dupuy no se movió un ápice. El 23 de enero dijo a la Junta de Iberia que ambos fabricantes podían ofrecer algo mejor. El directorio fijó una reunión especial para el 30 de enero.

Boeing recortó entonces su precio, gracias a los descuentos en los motores y la financiación. El 777 estaba ahora menos de un 3% por encima de la meta de Dupuy. Airbus volvió a mejorar su oferta.

Un día antes del plazo, Boeing y Airbus estaban más o menos empatados. Ese día, Dupuy le dijo a Bright y a Leahy que sus jefes debían llamar a Irala para informar de las mejoras finales antes de la reunión de la Junta de Iberia.

El jueves por la mañana, Forgeard habló por teléfono con Irala, quien le señaló que aún necesitaba dos concesiones.

Forgeard preguntó si ceder significaba adjudicarse el contrato. Irala respondió que sí, siempre y cuando la Junta diera el visto bueno, y miró de reojo a Dupuy, que estaba sentado cerca con su portátil abierto. Forgeard cedió. Dupuy volvió a sacar las cuentas. Airbus había cumplido con el objetivo.

Esa tarde, Boeing recibió una llamada de Iberia. La aerolínea decidió comprar nueve A340-600 con una opción para adquirir otros tres.

4. Pensar “a lo grande”, sin dejar de ser razonable

Al momento de encarar una negociación, es conveniente establecer metas altas, que permitan cerrar el acuerdo en un punto todavía favorable a nosotros, en caso de que las concesiones sean inevitables.

Si establecemos metas muy cercanas a nuestra verdadera necesidad, tendremos poco margen para negociar y nos veremos forzados a parecer intransigentes, con todo el perjuicio que esto traería a la negociación.

No obstante, hay que ser equilibrados, porque si nuestras propuestas son irrazonables, la otra parte puede resentirse, negándose a continuar negociando o tomando una posición hostil. Es posible en este caso que para cerrar el acuerdo debamos hacer concesiones demasiado grandes, lo que puede parecer poco serio y dejar precedentes para negociaciones futuras.

Es aconsejable explorar con creatividad las necesidades de la otra parte antes de establecer las metas, porque existe la posibilidad de cerrar un acuerdo aún más favorable de lo que hubiéramos esperado. Las metas altas pueden rebajarse con cautela e inteligencia, pero las bajas son muy difíciles de subir.

Para ilustrar la importancia de fijar metas altas, vea el lector el siguiente ejemplo, extraído del libro *Más allá de Maquiavelo*, de Roger Fisher y Elizabeth Kopelman. El gobierno norteamericano fijó en 1975 un precio irrisorio para la compra de gas natural a México, quien al no tener hasta ese momento a quién vendérselo, por falta de conexión por tubos, estaba simplemente largándolo a la atmósfera. El gobierno mexicano, consciente de que los Estados Unidos necesitaban igualmente el gas, prefirió seguir desperdiciándolo, y mostrar una posición de orgullo y ofensa frente a la propuesta norteamericana. Al ver esta reacción, los Estados Unidos terminaron ofreciendo un valor de compra muy superior, similar al de mercado.

Piense en el ejemplo ilustrado por la siguiente foto y trate de relacionarlo con el principio del decálogo aprendido. Pase luego a la siguiente página.

<http://members.tripod.com/~mihkerek/napoleontl.htm>



Napoleón sin duda fue un estratega de la guerra que pensó a lo grande, y llegó a dominar Europa. Sin embargo, ¿fue razonable? ¿Qué resultados tuvo la campaña a Rusia? ¿Y la batalla de Waterloo? ¿Cómo terminó sus días?

5. Desarrollar una estrategia de concesiones

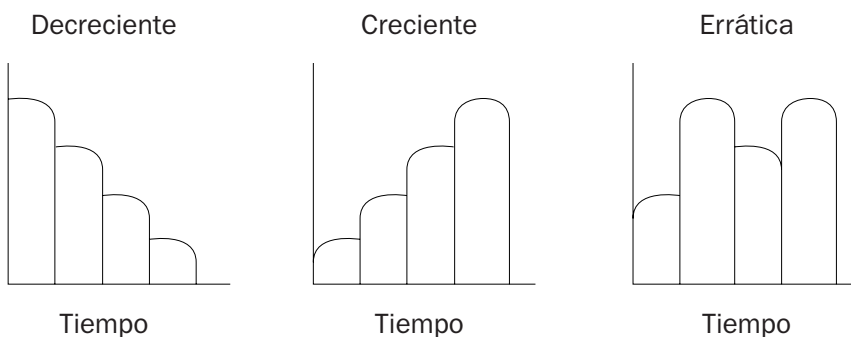
Lo más trabajoso en una negociación, lo que realmente decidirá si llevamos nuestros objetivos a buen puerto, es lograr planear y saber ajustar luego durante el proceso una estrategia de concesiones creativa. Una buena pregunta para medir la preparación de un negociador es preguntarle previamente qué concesiones está dispuesto a efectuar.

Es poco probable que nuestras necesidades sean satisfechas por la otra parte en su totalidad tal como las establezcamos. Lo más usual es escuchar contraargumentos, que nos obligarán a explorar con inteligencia el camino para llevar nuestras necesidades y las de la otra parte a una zona de confort, sin tener que hacer concesiones sustanciales.

Es necesario explorar estas concesiones de acuerdo con el valor que tienen para ambas partes. Es posible que un determinado factor sujeto a negociación no sea de gran importancia para nosotros y, sin embargo, sea esencial para la otra parte. Ceder en este factor, entonces, nos mostrará flexibles y generará confianza.

Por otra parte, las concesiones deben hacerse únicamente después de asegurarse de que la otra parte se las merece. Debemos evitar la actitud de que si la otra parte concede, nosotros tenemos que hacerlo también. Las concesiones no deben ser tan grandes como para señalar debilidad ni tan escasas como para provocar un punto muerto.

En cuanto a la forma de efectuar las concesiones en el tiempo de la negociación, hay tres formas, atendiendo al impacto que provocan en la otra parte.



Si bien no hay una receta que explicite qué forma es la mejor, sabemos que la cultura latinoamericana está más de la mano de las dos últimas formas. La creciente mostraría un juego más competitivo y la errática la voluntad de confundir a la otra parte.

Es importante que el lector tenga en cuenta las bondades de las concesiones decrecientes. Si se expresa con cautela la voluntad de conceder de entrada, para allanar rápidamente el camino hacia el acuerdo, y la contraparte responde con la misma moneda, entonces sin dudas se habrá generado una gran confianza y un ahorro de tiempo.

Piense en el ejemplo ilustrado por la siguiente foto y trate de relacionarlo con el principio del decálogo aprendido. Pase luego a la siguiente página.



<http://www.checenter.com/twic/wijk13.html>

El juego de ajedrez ilustra como ninguno la importancia de una estrategia de concesiones. Para avanzar en el juego rumbo al éxito, hay que sacrificar algunas piezas menos importantes. De hecho se puede ceder cualquier pieza menos el rey, que en negociación sería la necesidad básica...

Administrar la información

La información de la que disponemos en una negociación es un recurso que tenemos que manejar con cuidado. De nosotros depende que éste juegue a nuestro favor o en nuestra contra.

Compartir información genera confianza y reduce la incertidumbre, pero también puede exponer las debilidades de las partes dejándolas sin poder.

Es así que conforme avanza la negociación debemos explorar creativamente la información de la otra parte, formulándole preguntas, escuchándola y haciéndole ver que ha sido escuchada.

Otro método para obtener información es *observar el lenguaje corporal*. Esto nos brindará una idea de las necesidades que la otra parte trae consigo, de su nivel de ansiedad, sinceridad y poder.

Al mismo tiempo, no tenemos que dejar de cuidar nuestra propia información, procurando evitar contestar preguntas delicadas, y apoyando nuestras ideas con buenos argumentos, hechos y datos.

En el capítulo cuatro profundizaremos en los conceptos de gestionar la información.

Piense en el ejemplo ilustrado por la siguiente foto y trate de relacionarlo con el principio del decálogo aprendido. Pase luego a la siguiente página.



El juego del truco muestra claramente como uno tiene diferentes cartas de mayor o menor valor (o diferentes tipos de poder), pero que el resultado del juego depende de la forma en que uno gestiona la información.

7. Gestionar la relación interpersonal

En una negociación no sólo se pone en juego el tema propio a negociar, sino que también cuentan las percepciones, emociones y valores de los involucrados.

Uno de los inconvenientes más difíciles que deben afrontar las partes es *separar el problema de la persona*.

El secreto está en focalizarnos en el problema a resolver, manteniendo una comunicación eficaz, con una adecuada empatía y flexibilidad, y generando confianza para facilitar el proceso de explorar, escuchar, persuadir y confrontar.

No debemos atacar innecesariamente a la otra parte. Esto sólo provocará heridas en su autoestima difíciles de superar durante el resto del proceso, y alejará la discusión del tema en concreto.

Más de una vez comentamos a nuestros alumnos y clientes: “Si haces el mejor de los discursos de tu vida, pero lo pronuncias enojado, seguro te arrepentirás”. Este tema nos recuerda a algunos políticos recientes de la Argentina que no lo han tenido en cuenta.

También en orden con el manejo hábil de las emociones, un gerente de compras de una empresa de renombre nos confió lo que decía un cartel que tenía pegado arriba de su escritorio: “Que tus palabras al negociar sean dulces y blandas como caramelos..., por si tienes que tragártelas”.

Piense en el ejemplo ilustrado por la siguiente foto y trate de relacionarlo con el principio del decálogo aprendido. Pase luego a la siguiente página.



Un director técnico y sus jugadores deben saber mantener sus relaciones en buenos términos. En situaciones de gran concentración y presión, como las vividas en vísperas del comienzo de la Copa Mundial de Fútbol, la empatía en las relaciones interpersonales es altamente recomendable. ¿Cómo considera que se desarrolló esta relación particular en la Copa Japón-Corea 2002?

8. Gestionar el uso del tiempo

El tiempo disponible para negociar es una variable que, o bien debemos tomar como fuente de poder, o en su defecto no dejar que nos perjudique.

Cuando comienza a agotarse el tiempo para una negociación, la tensión de la misma aumenta. Sin embargo, debemos utilizar esta tensión como estímulo de nuestra creatividad para encontrar soluciones positivas y no como origen de la desesperación y de concesiones absurdas.

A veces es conveniente frenar un proceso de negociación “atascado” no perdiendo más tiempo y solicitando un *cuarto intermedio* para pensar y evaluar nuevas alternativas. Esto puede permitir descomprimir la situación y obtener una solución beneficiosa a partir de un análisis más tranquilo y objetivo por parte de los involucrados.

Piense en el ejemplo ilustrado por la siguiente foto y trate de relacionarlo con el principio del decálogo aprendido. Pase luego a la siguiente página.



El reloj nos marca desde la Antigüedad el paso inexorable del tiempo, nos presiona, nos mueve a la acción. Recordemos que nuestra acción en una negociación debe traducirse en creatividad, no en ansiedad.

9. Realizar una adecuada preparación previa

Para llevar a cabo una negociación exitosa es necesario realizar una preparación previa responsable y, en la medida de lo posible, exhaustiva, ya que debemos apreciar que gran parte del resultado del proceso puede definirse a partir de lo realizado en esta etapa.

Esta preparación consiste en analizar la forma en que se presentarán los principios enumerados, anticipando las necesidades propias y las de la otra parte, y planeando una adecuada estrategia de concesiones, para lograr durante la negociación encontrar el camino para satisfacer dichas necesidades.

A través de una preparación sólida podemos detectar con anticipación las fuentes de poder propias y de la contraparte, y también analizar la información a compartir.

Piense en el ejemplo ilustrado por la siguiente foto y trate de relacionarlo con el principio del decálogo aprendido. Pase luego a la siguiente página.



Para tener estado físico en una competencia, es importante tener un entrenamiento previo responsable. De la misma manera, una buena negociación comienza con una preparación exhaustiva.

A continuación les presentamos la guía que recomendamos para realizar una exhaustiva preparación previa a cada negociación. Un buen negociador es aquel que logra salir de una sola dimensión, de su propia columna de características de necesidades, poder, etcétera, y posicionarse también en la columna de la otra parte. Lograr esta versatilidad, esta doble lectura, ya sea en la parte de preparación, o en tiempo real en la mesa, es parte de esas habilidades que mencionamos al comienzo del libro. Fíjese en este tema, se sentirá como un golfista que finalmente está mejorando su swing.

Un diplomático amigo nuestro, de muchos años de experiencia en agredurías en el exterior, nos detalló que, entre las prácticas habituales compartidas con sus colegas, estaba la obligación de realizar esta guía antes de acudir a una negociación. De la misma forma, luego discutían los resultados obtenidos con sus superiores. Este concepto de análisis posterior lo presentamos en el próximo y último principio del decálogo.

Guía de preparación previa a una negociación

	Mi parte	La contraparte
¿Cuáles son las verdaderas necesidades? ¿Cuáles son las de la empresa representada? ¿Cuáles las son personales?		
¿Cuáles son las fuentes de poder?		
¿Cuál es la MAAN?		
¿Cuál va a ser el juego de posturas en esta negociación?		

	Mi parte	La contraparte
¿Cuáles serán las concesiones en caso de llegar a un punto muerto?		
¿Cuáles son las metas a fijar a la otra parte al negociar?		
¿Cuál es la información que falta en esta negociación? ¿Cómo harán las partes para obtenerla?		
¿Cuál es el estilo cultural y personal de negociación?		

Les presentamos también ahora las instrucciones de Melchor Verde, la otra parte interesada del caso BioSearch. Luego de leerlas, tómese un tiempo para analizar el caso completo y relacionarlo con el principio de la preparación.

BioSearch S.A.

Instrucciones confidenciales para Melchor Verde

Corre el mes de octubre. Usted es Melchor Verde, Ejecutivo de Cuentas de BioSearch S.A., un laboratorio de investigación medicinal.

En los últimos meses su equipo tuvo un éxito comercial resonante, ya que desarrolló Hepatón, un jarabe digestivo y hepato-protector que logró acaparar el mercado por su agradable y paradójico gusto a chocolate.

Sin embargo, usted está preocupado porque, a través de diversas quejas de farmacias y clientes finales, se enteró de la falta de efectividad del jarabe.

Mucha gente había sufrido ataques al hígado a pesar de haber tomado el medicamento en las dosis que indicaba el prospecto.

Encargó usted entonces una nueva investigación del jarabe a su equipo de biólogos para determinar el origen de la anomalía. Le sorprendió saber que durante el desarrollo del producto había habido una grosera subestimación en el cálculo de la concentración del componente principal: un suero obtenido a partir de las hojas del alcaucil.

En lugar de buscar o reconocer las culpas, usted debe reemplazar con urgencia el jarabe en todas las farmacias y hospitales, antes de las fiestas de fin de año, cuando se incrementaría al doble la demanda de Hepatón.

Si usted comienza la producción extraordinaria la semana que viene, tiene buenas posibilidades de lograr el reemplazo en farmacias justo para la semana anterior a Navidad. Para ello, sus biólogos le adelantaron que necesitarían para comenzar la producción una cantidad mínima de 5000 alcauciles.

Usted telefoneó sin demora a Pérez, un distribuidor de hortalizas que opera con la compañía, quien le dijo que con esfuerzo lograría conseguirle 6000 alcauciles en el tiempo requerido. Pérez, además de tener el monopolio de la distribución en la región, es el único que cuenta con un equipamiento de refrigeración adecuado para almacenar cantidades grandes del producto fuera de estación.

Usted se encontraba aún pensando en el tema, cuando recibió un llamado de Pérez. Entre enojado y divertido, el distribuidor de hortalizas le dijo que ahora Gaspar Campos también quería 5000 alcauciles para la próxima semana, pero que de veras él sólo podría conseguir 6000 para los dos.

Gaspar Campos es el otro ejecutivo de cuentas de BioSearch, que además es sobrino del Presidente de la compañía.

Usted considera que Campos es una persona de escasa visión de negocios, y que sólo gracias al apoyo de su tío aún conserva su puesto. Campos no tuvo sino fracasos comerciales, al menos desde su ingreso a la compañía, y usted se limita a tener con él un trato amable y de convivencia pacífica.

No obstante, usted necesita con urgencia los alcauciles, y está indignado por el hecho de que Campos se los quiera sacar. Usted duda de que haya una

buena razón en todo esto. Piensa que probablemente el sobrino del Presidente esté tras otro proyecto ridículo, o lo que es peor, que se haya enterado de sus problemas y quiera hundirlo.

Eventualmente usted podría importar los alcauciles de España por vía aérea, llamando a un proveedor andaluz contactado en casos de fuerza mayor. Pero esta compra significaría costos irrisoriamente superiores, quizás hasta 10 veces mayores que los incurridos al comprarle a Pérez. En este caso, por razones presupuestarias, sería inevitable pedir permiso al Presidente y desnudar el conflicto.

A usted no le queda otra alternativa que enfrentar a Campos, con toda la impotencia que esto le da. Quiere llegar a un trato con él, antes que utilizar la última alternativa, e ir a plantearle el tema al Presidente. Sería una lástima y un riesgo tener que reconocer el problema antes de haber intentado darle solución.

Como usted habrá apreciado, una buena preparación incluye el cuestionamiento de suposiciones. ¿Por qué suponer que Gaspar o Melchor necesitan la misma parte del alcaucil?

Les presentamos a continuación un ejemplo que muestra el error de las suposiciones del gobierno polaco al preparar la negociación para el viaje del Papa en 1980. Este ejemplo fue extraído del libro *Testigo de Esperanza*, de George Weigel, páginas 410 y 411.

La Visita del Papa Juan Pablo II a Polonia

Cuando a comienzos de 1979 el régimen de Varsovia (Polonia) y el Vaticano abrieron negociaciones para una visita papal, el gobierno polaco no dio ningún indicio público de su actitud, lo que en parte se debía a la división de opiniones entre los dirigentes comunistas. La parte alta del escalafón estaba a favor de una acogida generosa. Los cargos inferiores, acaso más en contacto con los sentimientos reales de la población, expresaron serias dudas sobre el efecto de la visita.

El 11 de enero, el Papa Juan Pablo II intentó acelerar los trámites haciendo lo que equivalía a invitarse a sí mismo a su país: comunicó a las autorida-

des polacas que consideraba su “deber” tomar parte en las ceremonias en conmemoración del martirio de San Estanislao.

Cuando el Secretario del Partido Comunista Polaco, Edward Gierek, consultó formalmente a su par en Moscú, Leonid Brezhnev, éste le contestó: “Sigam mi consejo y no le organicen ninguna recepción. Sólo les traerá problemas”. Cuando Gierek le explicó que un gobierno polaco no podía negarse a recibir a un Papa polaco, el líder soviético tuvo otra idea: “El Papa es un hombre sensato. Díganle que declare públicamente que no puede venir porque está enfermo”. Una vez informado de que tampoco eso era posible, Brezhnev dijo a Gierek que Gomulka había sido “mejor comunista” porque no recibió a Pablo VI en Polonia, y tampoco pasó nada grave.

Gierek insistió en la existencia de “razones políticas” que requerían permitir la entrada de Juan Pablo II en Polonia. “Está bien –accedió Brezhnev–, hagan lo que quieran, pero cuidado, no sea que más tarde se arrepientan”.

En el calendario litúrgico de Polonia la festividad de San Estanislao se celebra el 8 de mayo. Una visita papal en esa fecha, con su nota inequívoca de resistencia religiosa al poder del Estado, era un trago demasiado fuerte para el régimen. Tras varios meses de negociaciones acabó por llegarse a un compromiso. En lugar de viajar a Polonia dos días de mayo, como dictaba la previsión inicial, Juan Pablo II viajaría a Polonia nueve días de junio y visitaría seis ciudades, en lugar de limitarse a Varsovia y Cracovia.

El 2 de marzo de 1979, cuando los medios de comunicación controlados por el Estado anunciaron el acuerdo, pusieron en guardia a los polacos contra la ilusión de que la visita cambiara algún aspecto del papel protagonista del partido, o alterase la naturaleza “estrictamente laica” de la República Popular Polaca.

Es posible que el régimen se convenciera de que desviar la visita de la fecha tradicional de la festividad de San Estanislao había sido una gran victoria. Lo cierto es que los comunistas habían perdido mucho. Juan Pablo cambió gustosamente dos días por nueve, y dos ciudades por seis. Además, el cambio de fechas, de mayo a junio, cargaba la visita de un simbolismo religioso acusadísimo. El Papa llegaría a Polonia y celebraría su primera misa pública en la vigilia de Pentecostés, la gran festividad que mar-

ca el descenso del Espíritu Santo sobre los apóstoles en forma de “lenguas de fuego”.

En cuanto al aniversario del martirio de San Estanislao y la clausura del Sínodo de Cracovia, el episcopado polaco se limitó a prolongar otro mes las celebraciones del aniversario (hasta el 10 de junio), y la archidiócesis de Cracovia pospuso el cierre del sínodo hasta la visita del Papa. El supuesto triunfo comunista en la batalla de San Estanislao acababa siendo una victoria pírrica como pocas.

10. Realizar un balance de la negociación para capitalizar lo aprendido

Tan importante como una buena preparación previa a la negociación es la autoevaluación que debemos realizar una vez que ésta terminó.

Con objetividad, y a través de un repaso mental del proceso, es útil respondernos preguntas que sirvan para establecer una síntesis de nuestra actuación, y sentar bases de mejora para oportunidades futuras, que permitan transformar conocimientos aprendidos en habilidades constatables.

Entre los puntos a considerar, uno básico es el resultado que obtuvimos. ¿Fue éste mejor que nuestra MAAN? En caso negativo, significa que perdimos la objetividad en busca de cerrar algún acuerdo.

¿Mejoramos la relación con la otra parte? ¿Cómo se desarrollaría una negociación futura con ella? ¿Sentamos bases para una relación estable?

¿Logramos un resultado permanente y práctico? ¿Hemos capitalizado conocimientos útiles con esta negociación?

¿Hemos cubierto ambas partes nuestras *necesidades*? ¿Estamos ambas partes satisfechas?

Piense en el ejemplo ilustrado por la siguiente foto y trate de relacionarlo con el principio del decálogo aprendido. Pase luego a la siguiente página.



Un balance de la negociación puede implicar un festejo, pero si por el contrario es algo negativo, no importa, se traducirá en un festejo en la próxima ocasión...

Presentamos a continuación el material que solemos utilizar en nuestros cursos para que los alumnos capitalicen un balance posterior a la negociación, detectando sus fortalezas y debilidades. Este material consta de dos instancias: en la primera, cada uno es evaluado por la parte con la que tocó negociar. La segunda es una agenda personal en la que el negociador prepara un programa de mejora para su próxima reunión.

Evaluando a la contraparte

A continuación le pedimos que se tome unos minutos para evaluar a la persona con la que negoció, a fin que de darle un feedback con sus impresiones sobre sus fortalezas y debilidades a la hora de negociar.

En los ítems que siguen a continuación, califique con un puntaje de 1 a 10 el estilo de negociación de la contraparte. Un puntaje de 10 implica un dominio absoluto del ítem evaluado, mientras que un puntaje de 1 demuestra la necesidad inmediata de un plan de mejora personal.

Persona evaluada:

Persona evaluadora:

Caso:

Fecha:

Preparación

1. La contraparte demostró que se había preparado a conciencia para la negociación, y obtuvo ventajas de ello.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. La contraparte me dejó la impresión de que había tratado de explorar mis necesidades con anterioridad a sentarnos a negociar.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Me pareció que la contraparte tenía ensayadas, nuevas alternativas de acuerdo con las respuestas que obtuviera de mi parte.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Me pareció que la contraparte tenía una idea previa correcta de sus fuentes de poder y de las mías.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Actuación en la mesa

5. La contraparte se posicionó hábilmente en el espectro competitivo-colaborativo en todo momento.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. La contraparte pensó a lo grande, estableciendo metas altas que la ayudaron en su resultado final.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. La estrategia de concesiones de la contraparte fue prolija, lógica y acertada.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. La contraparte fue creativa para encontrar formas de llegar a un acuerdo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. La contraparte fue hábil para ratificar o explorar en la mesa la información sobre mis verdaderas necesidades.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. La contraparte no me reveló en absoluto información que lo perjudicara, ya sea a través de sus palabras o de su lenguaje corporal.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. La contraparte fue hábil en el manejo del tiempo, evitando entre otros temas desesperarse al final de la negociación.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Manejo de las emociones

12. La contraparte fue siempre hábil para separar el problema de la persona, evitando caer en situaciones ásperas que dificultaran llegar a un acuerdo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. La contraparte supo gestionar la relación interpersonal con destreza para llegar a un acuerdo conveniente para sus necesidades.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. La contraparte no utilizó máscaras o estilos personales que trabaran la posibilidad de un mejor acuerdo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Performance general

15. La performance general de la contraparte en la negociación fue, de 1 a 10:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comentarios:

Agenda personal para la próxima negociación

Caso:

Fecha:

1. Mi performance general en esta negociación fue, con un puntaje de 1 a 10:

2. Mis fortalezas demostradas en esta negociación fueron:

3. Mis debilidades puestas en evidencia en esta negociación fueron:

4. Lo que tendría que haber encarado de un modo distinto fue:

5. Para la próxima negociación haré lo siguiente:

A continuación presentamos el decálogo de la negociación visto desde las posturas extremas de competencia y colaboración.

Competitivas y colaborativas

Principios	Competitiva	Colaborativa
Satisfacer necesidades más que deseos	Dar menos y obtener más con un mayor compromiso evitando suposiciones costosas.	Obtener un acuerdo más beneficioso y duradero para ambas partes.
Conocer y usar tu poder real sin olvidar el de la otra parte	Procurar emplear todos sus recursos.	Retarse mutuamente para generar opciones satisfactorias.
Posicionarse adecuadamente	Obtener ventajas sobre la otra parte.	Comunicar a la otra parte su punto de vista.
Pensar "a lo grande", sin dejar de ser razonable	Aumentar la posibilidad de obtener más.	Disponer de margen suficiente para satisfacer a la otra parte.
Desarrollar una estrategia de concesiones	Regalar lo menos posible.	Incrementar la satisfacción de la otra parte al tenerse que ganar las concesiones.
Administrar la información	Contrarrestar los argumentos que la otra parte pueda usar contra usted.	Desarrollar una solución real de victoria mutua.
Gestionar la relación interpersonal	Persuadir y confrontar con eficacia.	Generar una confianza que permita una comunicación para una resolución conjunta.

Principios	Competitiva	Colaborativa
Gestionar el uso del tiempo	No dejarse presionar por las fechas límite.	Ser creativo para encontrar una solución conjunta.
Realizar una adecuada preparación previa	Evaluar las verdaderas necesidades y fuentes de poder de la otra parte.	Buscar las zonas de confort para llegar a un acuerdo favorable a ambas partes.
Realizar una balance para capitalizar lo aprendido	¿Qué hacer de un modo distinto la próxima vez?	¿Se ha logrado una relación de largo plazo?

Bibliografía

- Roure, Juan B. *Negociación: Resolución de problemas y creación de valor*. Ediciones Folio, Barcelona, 1997.
- Lax, David A.; Sebenius, James K. *El Directivo como negociador*. Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1991.
- Bazerman, Max H.; Neale, Margaret A. *La negociación racional, en un mundo irracional*. Ediciones Paidós. Barcelona-Buenos Aires-México, 1992.
- Christopher, Elizabeth M. *El juego de la negociación. Manual de entrenamiento*. Legis Fondo Editorial, 1992.
- Fisher, Roger; Kopelman, Elizabeth. *Más allá de Maquiavelo*. Editorial Gránica, 1997.
- Fisher, Roger; Ury Y., William; Patton, Bruce. *Sí...¿de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Grupo Editorial Norma, 1994.
- Forsyth, Frederick. *El negociador*. Esplugues de Llobregat, Plaza y Janes Editorres, S.A., Barcelona, 1989.
- Raiffa, Howard. *The Art & Science of Negotiation. How to Resolve Conflict and Get the Best Out of Bargaining*. Cambridge, Massachusetts, 1982.
- Schelling, Thomas C. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Harvard University Press, Massachusetts, 1960.
- Ury, William. *¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Grupo Editorial Norma, 1993.

La gestión de la información	capítulo
	4

Un negociador eficaz sabe gestionar la información

Como vimos en el decálogo para una negociación eficaz, uno de los pilares de una negociación exitosa es la gestión adecuada de la información, tanto de aquella con la que nosotros contamos como de la que nos agrega la otra parte.

La información es lo que nos permite avanzar en una negociación hacia un acuerdo, detectar nuestras posibilidades, posicionarnos con habilidad. Es uno de nuestros grandes activos, así como lo son las fuentes de poder, y debemos manejarla con sumo cuidado.

Dos o más personas que se sientan a negociar se formaron cada una previamente un mapa de las otras partes, o intentarán hacerlo rápidamente en la mesa. Un buen negociador debe contribuir con inteligencia a forjar ese mapa en la mente del otro. Tiene que apreciar qué es lo que el otro piensa o tenderá a pensar qué sabe de uno y qué no.

De esta manera, el negociador puede contar con una débil posición real y, sin embargo, su hábil manejo de la información llevarlo a conseguir buenos resultados. Ésta es la parte donde sin duda se aprecia el arte del buen negociador: a partir de una situación desventajosa, de recursos escasos, obtiene acuerdos que son, valga la redundancia, obras de arte.

Así como catalogamos a la información como un activo, los negociadores deben estar atentos a no convertirla en un pasivo. Un mal manejo de la infor-

mación puede dejar de hecho “en deuda” a un negociador con su contraparte, en una posición de menor poder.

Esto puede ocurrir, en forma clara, cuando un negociador descubre la pobreza de las cartas de su contraparte que manejó mal la información. Pero también ocurre cuando el negociador percibe que sus propias cartas, valiosas o no, *son temidas* por la otra parte.

En Argentina y otros países de Latinoamérica se juega con los naipes al “truco”, un juego que ilustra con total simpleza y analogía lo que ocurre en una negociación. Los jugadores reciben tres cartas que pueden o no tener alto valor. Sin embargo, el éxito del juego está en lo que cada uno *insinúa* del valor de sus cartas y en lo que la otra parte *cree*.

Los que sabemos jugar al truco recordamos a jugadores consumados que siempre ganan. Dado que el reparto de las cartas es azaroso, salvo para algunos sujetos que aún recordamos con resentimiento, lo que concluimos es que hay personas que sistemáticamente saben hacer jugar las cartas a su favor.

Para lograr una gestión eficaz de la información, debemos tener en cuenta tres etapas bien definidas en el tiempo, tal como lo hacemos en el proceso de negociación entero del cual este aspecto forma parte. Está la etapa del “antes”, la etapa del “durante”, y la etapa del “después”.

La etapa del “antes”

En cuanto al “antes”, hay mucha información que se puede obtener previamente a sentarse a la mesa, tanto sobre el asunto a negociar en sí mismo como en cuanto a los estilos personales y culturales de las partes que negocian. Para mencionar sólo dos ejemplos, hoy en día Internet provee muchísima información de base, que puede ser reforzada a través de los informes de mercado publicados en revistas de negocios por consultoras en el tema.

Las personas que suelen o solían tomar contacto con la otra empresa, o con su negociador, por ejemplo las personas que negociaron previamente, pueden también darnos información valiosa que sirva para forjarnos un ma-

pa. La competencia directa de la otra parte es también un buen lugar para acudir en busca de certezas.

Donald Trump, aquel magnate que se dedicaba a la construcción de bienes raíces, nos cuenta en un libro que él, antes de adquirir cualquier predio importante, solía tomar la información “de la calle”, haciendo él mismo preguntas a la gente del lugar para conocer sus expectativas.

La etapa del “durante”

En esta segunda parte, debemos distinguir cuál es la información propia a compartir, la ajena a contrastar y la ajena a explorar.

La primera es aquella información que consideramos que nos dará una ventaja de poder o de posicionamiento al momento de mostrarla, y por eso la “ponemos” sobre la mesa. La ajena a contrastar es aquella que recabamos en el “antes”, y que ahora es el momento de validar. La ajena a explorar es aquella que es un misterio, y que debemos obtener con creatividad.

Uno de los momentos en los que explorar adecuadamente esta información ajena es aún más crítico es cuando disponemos de “información asimétrica”. Si vamos, por ejemplo, a comprar un auto completamente nuevo, sabemos el nivel de calidad que podemos esperar, o podemos proyectar una vida útil, simplemente a partir de la marca y del modelo de la adquisición.

Cuando, en cambio, vamos a una agencia de autos usados y negociamos con un hábil vendedor, estamos en una posición sumamente desventajosa. En este caso no sabemos a ciencia cierta, como sí lo sabe el vendedor, si el auto está prácticamente para estrenar, o si por el contrario dentro de dos días ya debemos mandarlo al mecánico por uno de los varios vicios ocultos dejados por un usuario anterior irresponsable. Los mercados como el de los autos usados cuentan entonces con información asimétrica. Una de las partes sabe más que la otra, que deberá extremar sus habilidades de exploración para ponerse al mismo nivel.

La gestión de la información en la etapa del “durante” se debe dar en el marco de una escucha activa y de un adecuado manejo de la relación interpersonal. Una forma inteligente también para actuar es tener a mano un ma-

pa de preguntas que nos ahorren tiempo y ansiedad para conocer las necesidades de la otra parte, preguntándoselas abiertamente. No debemos interrumpir. En nuestro impulso por imponer nuestro punto de vista, se nos pueden escapar detalles dichos por la otra parte que resulten ser importantes. Al mismo tiempo, podemos ser nosotros los que demos ventajas, hablando de más en el apuro y mostrando nuestras cartas. Un ejemplo de esto es cuando un vendedor nos dice: “Este producto vale \$20, pero lo puedo rebajar a \$15”. Ningún negociador medianamente inteligente pensará pagarlo a \$20, e intentará rebajarlo más allá de los \$15.

Entonces recuerde: la gente que sabe gestionar la información con habilidad sabe qué preguntar, cuándo hacerlo y cómo hacerlo, para conocer los verdaderos límites de la otra parte.

En este orden, una forma torpe de dar a conocer los propios límites a la otra parte es el manejo irresponsable de las concesiones. Si nosotros comenzamos pidiendo un valor de 100 por algo que estamos dispuestos a dejar a 20, y en nuestra primera concesión nos plantamos en 60, daremos un mensaje de poca seriedad a la otra parte, que en seguida descubrirá nuestra MAAN.

La etapa del “después”

En esta etapa debemos hacer un esfuerzo de autoevaluación que posibilite futuras mejoras, analizando qué tan bien realizamos el proceso de comparar, contrastar y explorar, qué cosas siguen siendo un misterio, qué dijimos que deberíamos haber callado, etcétera.

El lenguaje corporal

Ahora presentaremos un aspecto muchas veces pasado por alto en la gestión de la información en la etapa del “durante”, pero no por ello menos importante: el lenguaje corporal.

Para ejemplificarlo, retomaremos el ejemplo del truco. Otra característica de este juego es el lenguaje de señas entre las personas que conforman un mismo equipo. Estas señas deben pasarse entre los compañeros con total disimulo, para no ser descubiertos *in fraganti* por los rivales.

¿Cuáles son las señas que los negociadores ven pasar en una información real? Aquellas que conforman *el lenguaje corporal* de las partes.

Los negociadores deben estar atentos a estas señas, que no son tan burdas como en el caso del truco, pero que sin duda les brindarán información sobre la otra parte, que es justamente lo que necesitan.

El lenguaje corporal se ejemplifica, entre otros, a través de los gestos, del posicionamiento de los brazos, de las manos y de las piernas, de la cadencia de voz, del *nivel* de las reacciones ante determinadas propuestas, del trato personal, de la ansiedad, del nerviosismo, del miedo, etcétera. Las partes van de esta manera forjando un mapa distinto del otro a partir de la información obtenida *verbal y no verbalmente*.

Hay disciplinas, como la neurofisiología, que han avanzado mucho en analizar qué significa cada gesto, cada postura que los negociadores muestran por lo general involuntariamente. Le recomendamos al lector en este sentido la película *El mediador*, donde un experto negociador obtiene información clave para su gestión, solamente a través de la lectura acertada del lenguaje corporal de un policía corrupto.

Por otra parte, hay gestos que son hechos adrede, que en este caso reemplazan voluntariamente a las palabras, y con los cuales hay que tener cuidado. Así como la misma palabra puede tener distintos significados en países con la misma lengua oficial, lo mismo ocurre con determinados gestos. Una mala interpretación de los mismos puede llevar a los negociadores a conclusiones completamente erradas sobre las intenciones de las otras partes.

Por ejemplo, el típico gesto occidental del pulgar levantado mientras el resto de los dedos están cerrados sobre la palma de la mano (“OK”) significa conformidad, acuerdo, autorización. Sin embargo, en países del Medio Oriente puede ser interpretado como un gesto obsceno, y en Japón como la simbolización del número cinco.

“Nunca hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión”. Este refrán nos sirve para introducir una segunda función del lenguaje corporal: más allá de servirnos para administrar la información nuestra y de la contraparte con eficacia y prudencia, un *body language* bien pulido puede mejorar nuestras relaciones interpersonales y crear una zona de confort para entablar una negociación colaborativa.

Un primer paso para llegar a la zona de confort se logra llevando una vestimenta apropiada. Una vez alguien dijo: “No me visto para el trabajo que tengo ahora, sino para el que quiero tener”. Un negociador puede sentir como una falta de respeto o de consideración si la otra parte viste en forma demasiado informal.

En cuanto a los gestos y posiciones del cuerpo, podemos mencionar cuatro partes del lenguaje corporal: el contacto de los ojos y el movimiento de las cejas, los gestos de la cara, la postura de los brazos y del torso y el movimiento de las piernas.

El lenguaje corporal puede ser *positivo o negativo* dentro de cada uno de estos tipos. Las señales negativas avisan sobre una actitud cerrada a la negociación, así como las señales positivas demuestran una mayor voluntad de llegar a un acuerdo.

El contacto de los ojos y el movimiento del entrecejo

Dentro de la primera clase, la conducta positiva por excelencia es el contacto directo con los ojos. Una forma de lograr que la otra parte sienta confianza y voluntad de compartir información es demostrándole la actitud de escuchar activamente mientras habla, mirándola a los ojos y dando ocasionales señales verbales como “¡Qué interesante!”, “No me diga...”, “¿Y usted qué hizo entonces?”.

El entrecejo relajado es otra forma de demostrar agrado, tranquilidad.

Las conductas negativas dentro de esta clase serían las contrarias a las mencionadas: fruncir el entrecejo y desviar la mirada. Un entrecejo fruncido puede demostrar confusión, tensión, miedo. En cambio el desvío de la

mirada requiere un análisis más profundo por parte del observador. Puede implicar mentira, desinterés, sensación de aprisionamiento, incomodidad, o simple distracción. En otro orden, es la forma típica en que una persona le indica a su interlocutor que intentó pasar la barrera de su intimidad. Ante una pregunta que invade espacios personales, los individuos suelen desviar la mirada.

Los gestos de la cara

El más importante de los gestos faciales es el movimiento de la boca. Como muestran los típicos dibujos infantiles, si bien en forma mucho más exagerada que la realidad, los bordes de la boca hacia arriba denotan una actitud positiva, mientras que los bordes en línea recta o hacia abajo denotan una actitud negativa.

Las posturas del torso y de los brazos

Dentro de esta clase podemos mencionar, como posturas negativas, los hombros inclinados hacia delante (inseguridad o falta de interés), la postura rígida del cuerpo (ansiedad, tensión), los brazos cruzados (protección), el golpeo de los dedos (ansiedad, aburrimiento) y el movimiento incesante de la manos u objetos como la lapicera (aburrimiento o deseo de decir algo).

Los ejemplos de posturas positivas son: inclinarse hacia delante (demuestra interés en la otra parte), cruzar los dedos de las manos detrás del cuello, dejando los codos abiertos y mostrando las axilas (demuestra apertura a nuevas ideas, comodidad), quedarse quieto (demuestra un interés vital en lo que la otra parte tiene para decir).

Los movimientos de las piernas

En este caso la conducta negativa se observa en el movimiento constante de las piernas. No hay una relación directa entre las piernas cruzadas y no cru-

zadas. Sin embargo, una persona con las piernas cruzadas, con una de ellas balanceándose sobre la otra, demuestra ansiedad.

La actividad de las piernas debe ser observada simultáneamente con la de los brazos y el torso. Si un comprador balancea sus piernas y al mismo tiempo tiene los brazos cruzados, probablemente esté cerrado a la propuesta del vendedor.

La imitación

Para concluir, un secreto útil para revertir las conductas negativas en la contraparte, y llevarla a la zona de confort, es utilizar la *imitación*.

La imitación es una técnica en la cual se copian de manera sutil los movimientos del interlocutor. Si un vendedor está inclinado hacia adelante, hablándole a un potencial comprador, y observa que éste está de brazos cruzados, lo mejor sería que se relajara hacia atrás, y lentamente cruzara los brazos también.

La negociación en grupo

Las negociaciones que implican trabajo en equipo nos dan un marco interesante para manejar la información, ya que al ser varios integrantes, cada uno puede cumplir un rol diferente en esta gestión, asegurando el éxito. Uno puede hacer de “hombre bueno”, otro de “hombre malo”, otro simplemente observar, otro tomar nota, etcétera.

Presentamos a continuación algunos “tips” interesantes para tener en cuenta al encarar una negociación en grupo:

- *Número máximo: 5/7*. Este número marca un estándar probado tras varios años de experiencia. Grupos de más de cinco personas tienen muchas posibilidades de falta de coordinación y de desacuerdos internos.
- *Asignación de roles*. La coordinación es un elemento clave de las negociaciones en grupo. Si la contraparte gestiona hábilmente la información, y percibe una falta de coherencia entre los miembros de su grupo, aprovechará la situación.

- *Mantener coherencia en el posicionamiento.* La coordinación interna comienza desde el acuerdo en la estrategia. ¿Competitiva, colaborativa, un traje a medida?
- *Cohesión entre los miembros del grupo.* Éste es otro punto que hay que respetar para no enviar mensajes de debilidad a la otra parte. Todos conocemos la verdad del dicho: “Divide y reinarás”.
- *Capacidad para negociar en todos los integrantes.* Siempre recomendamos a nuestros alumnos y clientes que no lleven jóvenes profesionales a sus reuniones, si éstos no cuentan con capacidad para negociar. Lo que suele ocurrir es que la contraparte aprovecha la falta de experiencia del joven para obtener información y para presionarlo. Todos los miembros del equipo deben estar prontos a tomar el liderazgo de ser necesario, aun cuando sea importante dividir roles de mayor actividad por un lado y de mayor observación por el otro.

La gestión de los “tiempos muertos”

Cuando cualquier negociación, pero especialmente la grupal, llega a un punto en el que parece no haber alternativas de acuerdo, y las emociones pasan a ganar lugar a expensas de la racionalidad, lo más conveniente es pedir un “tiempo muerto”, un cuarto intermedio para tomar distancia y lograr creatividad.

Esta práctica suele descomprimir las tensiones y dar “aire” a la negociación. Para asegurar su efectividad, es conveniente pedir una propuesta final antes del tiempo muerto, y mantener la disciplina durante el mismo. De la misma manera, antes de volver a la mesa, no olvide resumir con su grupo las conclusiones clave.

Un cambio interesante que puede provocar el cuarto intermedio también es la posición en la mesa de los negociadores en grupo. Generalmente al principio de una negociación ambas partes se sientan en bloque, buscando una mayor proximidad con la gente conocida, una mayor seguridad. Fíjese en la posibilidad de mostrar una mayor voluntad de colaboración, permitiendo que los líderes se entremezclen con gente de la otra parte.

Gestionando la tensión de competitiva a colaborativa

Cuando estamos en una negociación de este estilo, debemos estar atentos a las posibilidades que existen de llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes. Para ello, la forma más habitual que se presenta, como ya dijimos en otra oportunidad, es la de gestionar la tensión de competitiva a colaborativa.

Analice el siguiente gráfico:

La diagonal nordeste

Parte B

Resultado de la negociación

II	IV
I	III

Resultado de la negociación

Parte A

La diagonal nordeste representa justamente el progreso de la tensión competitiva a la colaborativa. Si la “parte A” y la “parte B” están negociando, simulemos los posibles resultados de acuerdo. El cuadrante I representaría un acuerdo pobre para ambas partes, una cena austera en la que ambos “se quedan con hambre”. En este cuadrante predominó reclamar valor sobre crear valor. ¿Se juntarán nuevamente a cenar? Los cuadrantes II y III representan cenas más succulentas, pero son B y A respectivamente quienes se comen la mayor parte, quines reclaman ese valor creado. Sólo el cuadrante IV representa a las dos partes altamente satisfechas con valor creado para ambos.

Para pasar del cuadrante I al cuadrante IV, a través de la diagonal noreste, recomendamos al lector los siguientes ítems:

- Pasar de una postura de reclamar valor a una de crear valor.
- Ver qué nos une y qué nos separa.
- Invitar a la otra parte a avalar los posicionamientos sobre la base de información objetiva.
- Gestión de “cuartos intermedios”.
- Gestión de concesiones.
- Designar mediadores y/o representantes por equipo.

La industria automotriz en la Argentina es un ejemplo de progreso a través de la diagonal noreste. Antes las terminales negociaban con sus proveedores en el cuadrante II o III, buscando importantes rebajas en los precios de compra. Con el desarrollo tecnológico de los autopartistas, las terminales cambiaron su enfoque, reclamando a sus proveedores no temas ya de precio, sino de innovación, para de esta manera poder concentrarse en su *core business*. Este *partnership* llevó a la industria automotriz en su conjunto al cuadrante IV.

El “dilema del prisionero”

El “dilema del prisionero” es, un clásico ejemplo que dio origen al de las cuatro cuadrantes. Piense en dos malhechores que, al verse acorralados por la policía, deciden hacer un pacto de no confesar ninguno los delitos cometidos. A continuación le presentamos el gráfico correspondiente, con las penas de cárcel previstas de acuerdo con la decisión que cada uno tome. ¿Qué piensa el lector que decidirán los malhechores?

El dilema del prisionero

B

No confiesa	A = 3 meses B = 10 años	A = 1 año A = 1 año
Confiesa	A = 8 años B = 8 años	A = 10 años B = 3 meses
	Confiesa	No confiesa

A

Para repasar los conceptos de negociaciones en grupo, piense el lector ahora en sus ventajas y desventajas. Luego pase a la página siguiente.

Ventajas de las negociaciones en grupo

- La suma de las capacidades individuales es mayor que la de cada integrante por separado.
- Se dedica más tiempo a la preparación.
- El grupo es autónomo en sus decisiones en la mesa.
- Contención emocional entre los miembros.
- Mayor duración del proceso.
- Posibilidad de asignar roles y de utilizar otras tácticas.

Desventajas de las negociaciones en grupo

- Fracturas.
- Falta de claridad y visión de grupo.
- Requiere oxigenar el proceso con “tiempos muertos”.

A continuación le presentamos un caso de negociación multipartes, que agrega una complicación adicional a las negociaciones en grupo. Analice el siguiente caso en base a los conceptos de este capítulo, y luego pase a la nota explicativa.

Domingo sin fútbol

Instrucciones comunes a todas las partes

El Sindicato Futbolistas Trasandinos Agremiados (FTA) decidió el pasado 30 de abril en una Asamblea decretar un paro del fútbol en la República Trasandina. Los clubes, unidos en la Asociación del Fútbol Trasandino (AFT), debían a sus jugadores la módica suma de 55 millones de pesos, en concepto de sueldos, premios y “acuerdos personales”.

Este paro conmocionó a la opinión pública que, golpeada durante la semana por una economía débil y una situación política inestable, se distendía los fines de semana con su pasatiempo favorito: el fútbol.

Hoy es 7 de mayo y aún no ha habido una resolución positiva al conflicto. Ha pasado un domingo sin fútbol, un domingo de otoño más frío que lo normal, gris y sin radios encendidas por la tarde.

FTA, a través de su Secretario General, Sergio Marca, presentó al Presidente de la AFT, Julio Carmona, un petitorio consistente en cuatro puntos a ser satisfechos como condición para levantar la medida de fuerza:

1. Reconocimiento de los “acuerdos personales” dentro del monto de la deuda. (Estos acuerdos, que alcanzaban a 22 de los 55 millones, no estaban adecuadamente contabilizados, y de hecho no tributaban impuestos).
2. Pago de la deuda en un plazo que no supere el 31 de mayo.
3. Establecimiento de un fondo de garantía del 10% de las recaudaciones de los partidos, para cubrir cualquier futura deuda contraída. (Con una recaudación total promedio por fecha de \$800.000, el fondo se alimentaría mensualmente de unos \$320.000.)
4. Los jugadores de un club que descendiera debido al incumplimiento de sus obligaciones económicas, deberían quedar automáticamente libres.

Además de las dos partes en conflicto ya citadas, hay otros dos actores con intereses en juego.

Una tercera parte es la Ministro de Trabajo, Patricia Quesada. Los columnistas de los diferentes diarios especularon durante la pasada semana sobre una preocupación puntual del Gobierno por este tema. Algunos periodistas manifestaron incluso que el Presidente habría dado instrucciones precisas a la Ministro, para que mediara en este conflicto y facilitara su resolución.

La cuarta y última parte en discordia es Carlos Arteaga, el dueño de un importante grupo empresario dedicado al negocio de los deportes. Arteaga es el dueño de tres canales deportivos, y además se encarga de llevar a cabo el gerenciamiento de dos clubes de países limítrofes. Según se expresó también en los últimos días, Arteaga es la única alternativa factible de la AFT para conseguir financiación antes del 31 de mayo. Esto se lograría, por ejemplo, a través de la cesión de los derechos de televisación de los partidos de fútbol por un período determinado de años.

De acuerdo con la información provista por un allegado a la Ministro Quesada, hoy se llevará a cabo una negociación entre las cuatro partes en un hotel céntrico de la Capital Trasandina.

La negociación seguirá un esquema particular que fue consensuado por las partes y propuesto originalmente por la propia Ministro para “zanjar seriamente y para siempre el asunto”.

Los cuatro puntos del petitorio deberán ser sometidos a discusión, y cada quince minutos, la Ministro expondrá un paquete de respuestas a los mismos, que pueden ser tanto de aceptación como de rechazo en cada uno a la voluntad de FTA. Las partes deberán entonces expresar su acuerdo o desacuerdo con el paquete propuesto.

Si alguna de las partes estuviera en desacuerdo con el paquete propuesto, la negociación proseguirá, puesto que el problema no se considerará solucionado “unilateralmente”. Ahora bien, si la respuesta al punto del pago antes del 31 de mayo es negativa en el paquete propuesto, se requerirá solamente el acuerdo de Carmona, Quesada y Marca. En este caso Arteaga habrá perdido su poder de negociación, por no ser indispensable su financiación.

La reunión no deberá extenderse más allá de los 75 minutos. Pasado este tiempo, se considerará improbable un desbloqueo y se programará una nueva negociación para más adelante. Mientras tanto, el fútbol seguirá ausente...

Domingo sin fútbol

Instrucciones confidenciales para Julio Carmona

Julio Carmona se preparó para la negociación sabiendo que estaba frente a una situación en la que, de alguna manera, algo debería ceder.

Los clubes afiliados a la AFT habían llevado a cabo una pésima administración, y el resultado era hoy una deuda con los jugadores de 55 millones de pesos en concepto de sueldos, premios y “acuerdos personales”.

Julio Carmona conocía bien las razones estructurales y coyunturales que habían ocasionado esto, pero no era el momento ahora de culparse, excusarse o culpar a los demás, sino de resolver el problema de la huelga.

Sergio Marca le había presentado un petitorio que consistía en los siguientes cuatro puntos:

1. Reconocimiento de los “acuerdos personales” dentro del monto de la deuda.
2. Pago de la deuda en un plazo que no supere el 31 de mayo.
3. Establecimiento de un fondo de garantía del 10% de las recaudaciones de los partidos, para cubrir cualquier futura deuda contraída.
4. Los jugadores de un club que descendiera debido al incumplimiento de sus obligaciones económicas quedarían automáticamente libres.

Carmona pasó toda la tarde de ayer evaluando la mejor estrategia a seguir para encarar la negociación de hoy. Le pareció que, de tener que ceder obligatoriamente, no todos los puntos del petitorio afectaban por igual a los intereses de la Asociación del Fútbol Trasandino. Para cuantificar esto, comenzó por resolver que ceder en todos los puntos implicaría un puntaje negativo de -100 puntos.

El primer punto, referido al reconocimiento de los “acuerdos personales”, no lo consideraba tan peligroso como otros. Al fin y al cabo tan difícil era tener que responder por 55 millones como por 33 millones. Julio nunca dudó de que los clubes legitimarían esta parte de la deuda, y ahora se sorprendía de la audacia de los dirigentes que quisieron desconocer estos “acuerdos”. “Para ser francos, —pensó—, esto siempre se manejó así”.

Para Carmona, ceder en este punto significaría un puntaje de -5. No obstante, el resto de las partes no tenía por qué saber que este punto no era vital para él.

En cuanto al pago antes del 31 de mayo, era bastante más delicado. Carlos Arteaga era ineludiblemente el único que podía sacarle las papas del fuego en un plazo tan corto. Los dos Bancos con los que se manejaba la AFT le habían negado una línea de crédito. De ceder en este punto, de acuerdo con sus cálculos, por 55 millones de pesos Carmona tendría que ceder los dere-

chos de televisión hasta el 2007. Cabía incluso la posibilidad de que la AFT se quedara sin este derecho por algunos años más si Arteaga presionaba con su posición de poder. Tener que aceptar este punto del petitorio valía -50 puntos. De lograr posponer el pago, la AFT podría evaluar nuevas alternativas de financiación.

El fondo de garantía no afectaba las pretensiones de Carmona, pero tampoco le otorgaba una tranquilidad para el futuro. Un rápido cálculo le demostró que para afrontar la deuda actual hubieran hecho falta 14 años de fondo de garantía para saldarla. Por otra parte, Carmona era algo escéptico respecto de la instrumentación responsable de este punto por parte de los clubes. A partir de todo esto, decidió que una respuesta positiva al fondo de garantía valía 0 puntos.

Ahora bien, le preocupaba bastante que los jugadores quedaran libres al descender un club por motivos económicos. Esto facilitaría un debilitamiento del poder de los clubes y, consecuentemente, de la AFT. Al mismo tiempo, los empresarios del deporte como Arteaga podrían comprar el pase de estos jugadores sin intermediarios y adentrarse un poco más en el negocio. En definitiva, ceder en este punto, tanto como en el primero, sería dar un paso más hacia la idea del fútbol como sociedad anónima, y despedir a la asociación civil sin fines de lucro.

Julio, aterrado por esta idea, calificó con -45 puntos la respuesta positiva al cuarto punto del petitorio.

Mientras entraba al salón del hotel pensaba que un acuerdo aceptable no debía ser más duro que los -55 puntos. Pasado este umbral, antes que seguir cediendo era preferible pararse, irse y que siguiera la huelga, costara lo que costara.

Por otra parte, una salida realmente exitosa sería lograr un acuerdo de votación negativa a los puntos segundo y cuarto del petitorio. De esta manera, no sólo no sería necesario un acuerdo de Arteaga sino que también se eliminaría la amenaza del “Fútbol S.A.”.

Julio llegó a la reunión al mismo tiempo que Carlos Arteaga. Saludándose con dureza, ambos se sentaron a la mesa.

Domingo sin fútbol

Instrucciones confidenciales para Carlos Arteaga

Mientras era conducido al hotel por su chofer, Carlos Arteaga revisaba su estrategia de negociación con la ayuda de una *Notebook* en el asiento trasero.

El negocio del fútbol trasandino tenía un atractivo y un potencial difíciles de limitar. ¡Eran tantas las posibilidades de inversión que este deporte abría en el país! Carlos podía citar, a modo de ejemplo, la compra de derechos de televisión, el gerenciamiento de los clubes, la representación de jugadores...

Sin embargo, este fruto tanpreciado estaba por ahora semiprohibido. Los clubes trasandinos eran hoy en día asociaciones civiles sin fines de lucro nucleadas en la AFT, presidida por Julio Carmona.

Carlos Arteaga sabía que para invertir seriamente en el fútbol era necesario primero derribar esta estructura politizada, y a su entender no muy transparente, que defendía sus intereses con los dientes apretados.

La medida de fuerza tomada por Sergio Marca y el resto de los jugadores no era sino un producto más de la ineptitud y de la obsolescencia de la estructura jurídica actual. Malas administraciones, “acuerdos” personales, restricciones a la libertad de contratación, deudas, falta de control, falta de planeamiento...

Marca había presentado un petitorio que consistía en los siguientes cuatro puntos:

1. Reconocimiento de los “acuerdos personales” dentro del monto de la deuda.
2. Pago de la deuda en un plazo que no supere el 31 de mayo.
3. Establecimiento de un fondo de garantía del 10% de las recaudaciones de los partidos, para cubrir cualquier futura deuda contraída.
4. Los jugadores de un club que descendiera debido al incumplimiento de sus obligaciones económicas quedarían automáticamente libres.

Arteaga sabía que su poder de negociación se mantendría en tanto Carmona necesitara una gran cantidad de dinero en el corto plazo.

Satisfacer el segundo punto del petitorio obligaría a la AFT a recurrir a él, que a cambio del financiamiento de la deuda, compraría los derechos de televisación de los partidos. Hasta qué año, eso sería objeto de otra negociación, a solas con Carmona. Según los cálculos de Carlos, por 55 millones de pesos los derechos deberían ser cedidos por lo menos hasta el 2007. Sin embargo, hoy sólo se trataba de asegurar ese punto.

Carlos repasó en la *Notebook* el puntaje ficticio que había diseñado para cada uno de los puntos del petitorio.

Si se satisfacía entonces el citado segundo punto del petitorio, referente al pago de la deuda en un plazo anterior al 31 de mayo, Arteaga lograría 50 puntos directamente, asegurándose el poder de voto.

Una respuesta positiva al cuarto punto, relativo a la libertad de los jugadores de los clubes descendidos por motivos económicos, también representaba un éxito, un paso más en la “desregulación” del mercado del fútbol. Carlos Arteaga decidió darle un valor de 40 puntos.

Los 10 puntos restantes para lograr el puntaje ideal de 100 puntos estaban en el primer punto del petitorio. Una deuda mayor de la AFT producto de la inclusión de los “acuerdos personales”, implicaría un mayor poder de negociación posterior para Arteaga, para el caso de que el punto dos también debiera ser satisfecho con su financiación de por medio. Incluso de no necesitar Carmona recurrir a su financiación por la presión de la fecha, Arteaga calculaba que con 55 millones de deuda, tampoco le quedaría otra opción.

El punto referente al fondo de garantía le parecía a Arteaga difícil de llevar a la práctica, hasta ingenuo por parte de los jugadores. Por otra parte, no lo afectaba. Había decidido asignarle 0 puntos a una respuesta positiva.

El chofer entró al garage del hotel y Arteaga se preparó para bajar. Se había propuesto como desafío personal lograr como mínimo 60 puntos en la reunión. Para esto tendría que ser muy hábil y asegurarse ante todo su poder de voto.

Una opción más modesta sería lograr 50 puntos, lo que mantendría su autoestima intacta.

Más allá de todo, lo importante era aprovechar esta interesante oportunidad para ganar terreno en un mercado casi vedado. Si Arteaga se tuviera que

marchar con las manos vacías, ignorado por las otras partes, habría dado un paso en falso. Y Arteaga sólo estaba acostumbrado al éxito...

Domingo sin fútbol

Instrucciones confidenciales para Sergio Marca

Sergio Marca, Secretario General de Futbolistas Trasandinos Agremiados (FTA), saludó con una sonrisa a los jugadores reunidos en Asamblea y abandonó la reunión.

El fútbol trasandino había llegado a una situación límite. Sus compañeros habían decidido declararse en huelga para reclamar el cobro de la deuda que los clubes mantenían con ellos, consistente en premios, sueldos y “acuerdos personales”, que según las estimaciones ascendían a 55 millones de pesos.

Los cuatro puntos del petitorio eran claros. Una vez en marcha rumbo al hotel céntrico, Sergio pensó en cada uno de ellos.

1. *Reconocimiento de los “acuerdos personales” dentro del monto de la deuda.*

Este es uno de los puntos que preocupa a sus compañeros. Gran parte de los 55 millones adeudados, no menos del 40% (22 millones), están formados por esos “arreglos” entre la dirigencia de cada club y sus jugadores, que son simplemente incentivos grupales o individuales, ya sea para ganar partidos o para marcar goles.

De acuerdo con lo consensuado en la Asamblea, el hecho de que estas ganancias no estén contablemente “blanqueadas” o no tributen impuestos, no ilegítima el derecho de los jugadores a reclamar el pago comprometido por cada club. Por otra parte, la deuda bajaría sin más a 33 millones, dejando un sabor amargo y una sensación de impotencia entre todos sus compañeros.

2. *Pago de la deuda en un plazo que no supere el 31 de mayo.*

El segundo punto del petitorio marcaba una realidad de urgencia: lo que se cobre, que se cobre cuanto antes. Algunos jugadores estaban en grandes complicaciones financieras y no podían seguir solventando sus gastos. De nada serviría una promesa a largo plazo de Julio Carmona. Los pagos no podrían demorarse más allá de fin de mes. Poco importaba si para ello la AFT tuviera que cederle a Carlos Arteaga los derechos televisivos hasta el año 2050.

3. *Establecimiento de un fondo de garantía del 10% de las recaudaciones de los partidos, para cubrir cualquier futura deuda contraída.*

Sergio mismo había propuesto esta idea, pensando que de esta manera los jugadores no estarían más a merced de la mala administración de los dirigentes, sino que contarían con un fondo seguro de respaldo. Si el 10% de la recaudación mantenía un promedio de \$320.000 mensuales, el fondo de garantía sería la seguridad para no caer más adelante en la misma negociación.

4. *Los jugadores de un club que descendiera debido al incumplimiento de sus obligaciones económicas quedarían automáticamente libres.*

Éste es un tema que el Gremio viene reclamando desde hace tiempo, y éste es el momento para exigirlo. Hasta ahora los jugadores, al descender su equipo, debían limitarse a jugar en un campeonato menos competitivo, atados a la voluntad del club y a sus intereses económicos en caso de producirse una oferta de otro club por el pase.

En la Asamblea se había debatido ampliamente la estrategia que debería llevar a cabo Sergio en la reunión. A pesar de que lograr una respuesta positiva a todos los puntos del petitorio era lo justo, se sabía que esto podría resultar difícil. Se acordó entonces otorgar un puntaje de 25 a cada uno de los cuatro puntos del petitorio. De esta manera el puntaje ideal sería 100 puntos.

Sergio se fue de la Asamblea con la instrucción explícita de no aceptar un acuerdo que representara menos de 50 puntos, es decir, un acuerdo con por lo menos dos puntos del petitorio satisfechos. Con uno o ningún punto satisfe-

cho, era preferible seguir adelante con la medida de fuerza, con todas las consecuencias que esto ocasionara.

No obstante, Sergio sabe que un puntaje de 50 significaría sólo una defensa “aceptable” de los derechos de sus compañeros. Él preferiría asegurarse por lo menos un puntaje de 75, es decir, tres puntos satisfechos.

A Sergio le habían llegado los comentarios de Pedro Macarrone, “El Pedro”, ex jugador trasandino de notable trayectoria. “El Pedro”, que era un ídolo indiscutido en su país, había manifestado su interés en defender los derechos de los jugadores más activamente, desde la lucha gremial. Sergio sabía que, de decidir “El Pedro” volver de sus largas vacaciones en el Caribe, no tardaría en convertirse en el nuevo líder de FTA.

Sergio entró en el estacionamiento del hotel, y observó cómo Patricia Quesada bajaba de su auto.

Domingo sin fútbol

Instrucciones confidenciales para Patricia Quesada

Patricia Quesada, Ministro de Trabajo de la República Trasandina, bajó de su auto en el garage del hotel céntrico donde se llevaría a cabo la negociación.

El gobierno trasandino había visto decaer su imagen en forma vertiginosa en los últimos meses, producto de dos razones: una economía que estaba estancada y estratégicamente mal posicionada y una falta de consenso político que debilitaba la autoridad presidencial.

Desde el inicio de su mandato, la Ministro había sufrido ya tres paros generales, además de enfrentar duras negociaciones por la quiebra de empresas de envergadura que habían ocasionado numerosos despidos.

Sin embargo, la novedad de un paro en el fútbol era sin duda la gota que había rebalsado el vaso. Los ciudadanos trasandinos necesitaban de su pasatiempo favorito, aunque más no fuera para escapar de una realidad económico-política poco alentadora.

Los clubes afiliados a la AFT (Asociación de Futbolistas Trasandinos) debían a sus jugadores la módica suma de 55 millones de pesos, en concepto de sueldos, premios y “acuerdos particulares”. El gremio Futbolistas Trasandinos Agremiados (FTA) había decidido el paro en el curso de una Asamblea, estableciendo un petitorio que consiste en cuatro puntos:

1. Reconocimiento de los “acuerdos personales” dentro del monto de la deuda.
2. Pago de la deuda en un plazo que no supere el 31 de mayo.
3. Establecimiento de un fondo de garantía del 10% de las recaudaciones de los partidos, para cubrir cualquier futura deuda contraída.
4. Los jugadores de un club que descendiera debido al incumplimiento de sus obligaciones económicas quedarían automáticamente libres.

Patricia repasó la reunión que había tenido con el Presidente, donde había consensuado los intereses del Gobierno. Juntos elaboraron un puntaje ficticio a otorgar a cada respuesta positiva para cada uno de los puntos del petitorio. El puntaje ideal sumaría 100 puntos.

El primer punto del petitorio, referido al reconocimiento de los “acuerdos personales” dentro de la deuda, estaba claramente en contra de la voluntad del Gobierno. El Presidente y sus Ministros tenían el firme deseo de legalizar todos los rincones de la economía, evitando la evasión y limitando la corrupción en los negocios.

Si bien los jugadores no tenían por qué pagar los “platos rotos”, sabían a qué se atenían cuando suscribieron estos acuerdos. De esta manera, una respuesta positiva a este punto implicaría para Patricia Quesada un puntaje negativo: -10 puntos.

En cuanto al pago de la deuda antes del 31 de mayo, aquí es donde el Gobierno gastaría gran parte de la pólvora. Éste era el punto neurálgico del conflicto, ya que era el que, de cumplirse, le *debería* asegurar a la Ministro el fin del problema. El resto de los puntos comportaban negociaciones puntuales entre las otras partes, que de no ser satisfechas no deberían legitimar la continuación de la huelga. Este punto satisfecho valía 50 para la Ministro.

La constitución de un fondo de garantía ayudaría sin duda a evitar que el conflicto resurgiera de las cenizas más adelante, ocasionando otro dolor de cabeza. El logro de este punto tendría un puntaje de 40, de acuerdo con lo hablado con el Presidente.

Por último, el tema de la libertad de los jugadores de los clubes que descendieran de categoría por motivos económicos no era de la estricta incumbencia del Gobierno. Sin embargo, sería una buena presión para los clubes, que deberían esforzarse más en lograr una buena administración. De satisfacerse este punto, la Ministro sumaría 10 puntos.

“Tengo que obtener un buen acuerdo en esa reunión”, pensó la Ministro, sabiendo que había buenas razones para no fallar. El costo de cada fin de semana sin fútbol era altísimo, y a la larga sería absorbido por el gobierno como un costo político.

Patricia sabía que cualquier puntaje que asegurara la conformidad de Sergio Marca y el levantamiento de la huelga sería suficiente. No obstante, el Presidente le dijo con una dureza inusitada en él que procurara volver con 50 puntos en el bolsillo.

Esto le daba a pensar que de un buen acuerdo dependería su continuación en el cargo, así de simple. Su imagen pública ya estaba deteriorada y no pensaba que pudiera soportar un revés más. El Presidente terminaría por darle la espalda si no resolvía este tema de acuerdo con los intereses del Gobierno.

Aclaración: los puntajes son dados para cada respuesta positiva a un punto del petitorio. De darse una respuesta negativa, no se obtiene el puntaje opuesto.

Es decir, si se aprueba el punto 1 del petitorio, usted obtiene -10 puntos.

Si no se aprueba, usted obtiene 0 puntos.

Domingo sin fútbol

Teaching Note

Antes de iniciar la negociación entre participantes, el Profesor debería realizar una pequeña conferencia introductoria, recalcando los ítems comu-

nes a todas las partes. Esto puede hacerse citando los siguientes “hechos” en el pizarrón:

Hechos

- El 30 de abril Futbolistas Trasandinos Agremiados decreta la huelga y envía un petitorio a Julio Carmona (Asociación del Fútbol Trasandino).
- Existe una deuda la AFT de 55 millones de pesos (22 millones consisten en “acuerdos personales”).
- El petitorio consta de cuatro puntos:
 1. Reconocimiento de los “acuerdos personales” dentro del monto de la deuda.
 2. Pago de la deuda en un plazo que no supere el 31 de mayo.
 3. Establecimiento de un fondo de garantía del 10% de las recaudaciones de los partidos, para cubrir cualquier futura deuda contraída.
 4. Los jugadores de un club que descendiera debido al incumplimiento de sus obligaciones económicas deberían quedar automáticamente libres.
- Hoy es 7 de mayo y habrá una ronda de negociación en un hotel de la capital trasandina.
- Partes que negocian:
 - Sergio Marca (Futbolistas Trasandinos Agremiados);
 - Julio Carmona (Asociación del Fútbol Trasandino);
 - Patricia Quesada (Ministro de Trabajo de la República Trasandina);
 - Carlos Arteaga (Empresario del deporte).

Mecánica de la negociación

- En dicha reunión cada 15 minutos Patricia Quesada propondrá un paquete de respuestas a los 4 puntos del petitorio. Si las cuatro partes votan por su acuerdo, se termina la negociación.
- Caso contrario, se sigue negociando otros 15 minutos. De estar todos de acuerdo menos Carlos Arteaga, también se podrá levantar la huelga.

- A los 75 minutos de iniciada la negociación se realizará la última votación. De no producirse acuerdo, se proseguirá la huelga.

Después de la negociación, el profesor presentará los siguientes cuadros en el pizarrón, los cuales deberá llenar con ayuda de los alumnos:

Cuadro 1	Votación en el paquete del acuerdo (P o N)			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Reconocimiento de los “acuerdos personales”.				
Pago de la deuda antes del 31 de mayo.				
Establecimiento de un fondo de garantía del 10% de las recaudaciones.				
Libertad de los jugadores de un club descendido.				

Cuadro 2	Puntajes dentro de cada equipo			
	PQ	JC	SM	CA
Reconocimiento de los “acuerdos personales”.	-10	-5	25	10
Pago de la deuda en un plazo que no supere el 31 de mayo.	50	-50	25	50
Fondo de garantía del 10% de las recaudaciones.	40	0	25	0
Libertad de los jugadores.	10	-45	25	40
Puntaje mínimo	-10	-55	50	50
Puntaje deseado	50	-5	75	60
Amenaza	Presión del Presidente.	Fútbol S.A. gana posiciones.	“El Pedro” vuelve del Caribe.	Perder una oportunidad única. No estar acostumbrado a perder.
Puntaje Grupo 1				
Puntaje Grupo 2				
Puntaje Grupo 3				
Puntaje Grupo 4				

El siguiente cuadro ayudará al profesor a conocer el universo de las 16 votaciones posibles, en las cuales con sólo 7 se llegará a un acuerdo.

La celda más oscura muestra aquel personaje que más salió favorecido en la negociación.

Universo de posibles acuerdos

Punto 1	Punto 2	Punto 3	Punto 4	PQ	JC	SM	CA	Acuerdo
N	N	N	N	0	0	0	0	N
P	N	N	N	-10	-5	25	10	N
N	P	N	N	50	-50	25	50	N
P	P	N	N	40	-55	50	60	S
N	N	P	N	40	0	25	0	N
P	N	P	N	30	-5	50	10	S/ARTEAGA
N	P	P	N	90	-50	50	50	S
P	P	P	N	80	-55	75	60	S
N	N	N	P	10	-45	25	40	N
P	N	N	P	0	-50	50	50	S
N	P	N	P	60	-95	50	90	N
P	P	N	P	50	-100	75	100	N
N	N	P	P	50	-45	50	40	S/ARTEAGA
P	N	P	P	40	-50	75	50	S
N	P	P	P	100	-95	75	90	N
P	P	P	P	90	-100	100	100	N

Bibliografía

Kyle, Dennis. *Reading Body Language for Sales Professionals*.

Albright, Clare. *The Top Ten Tips for Using Non-Verbal Behavior to Improve Your Relationships*.

Lampton, Bill. *How to Make a Strong First Impression: Seven Tips That Really Work*.

Roure, Juan B. *Negociación: Resolución de Problemas y Creación de Valor*.
Barcelona, Ediciones Folio, 1997.

La creatividad en la negociación	capítulo
	5

La creatividad es un talento que hay que sacar a relucir muchas veces en una negociación, cuando todo parece reducirse a un juego de suma cero, y ninguna de las partes quiere ceder en sus pretensiones.

El siguiente ejemplo ilustra una experiencia vivida por uno de los autores, y su opción creativa para lograr un buen acuerdo.

Un ladrón asaltó a un conductor y le robó su auto. En la huida, el auto robado embistió a un auto estacionado. Éste se desplazó a su vez sobre un tercero estacionado adelante, que chocó, por último, a un cuarto. El dueño del tercer auto, que había sufrido serios daños delanteros y traseros, recibió una respuesta negativa ante el reclamo a la compañía aseguradora del auto estacionado detrás del suyo. La compañía en cuestión argumentaba que el culpable del choque en cadena era el auto robado, a quien también por casualidad aseguraba. Tampoco la empresa quiso dar curso en este caso al reclamo efectuado por el cliente ante el conductor del auto robado, dado que no cabe responsabilidad civil a cubrir cuando un auto es manejado “sin autorización del dueño”.

Indignado al verse atrapado por una circunstancia injusta en la que legalmente no había posibilidad de éxito, el cliente del tercer auto mandó una carta a la empresa aseguradora solicitando la reconsideración de la situación, para no verse forzado a iniciar una “cadena de mails” inter e intra empresarial para poner al tanto de la mala experiencia vivida a profesionales de distintos ámbitos, “sólo para que supieran a qué atenerse en una situación similar”. La compañía finalmente modificó su postura, y el cliente recibió el pago por los daños.

Stephen Covey, en su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, describe a través del siguiente ejemplo el poder de los paradigmas en nuestras vidas y su inhibición de la creatividad. Tómese unos segundos para observar la figura de la próxima página, y luego observe la de la página posterior. ¿Qué es lo que observa?





Pasados unos minutos, haga el mismo ejercicio. Observe la próxima figura, y luego la siguiente a ésta. ¿Sigue observando lo mismo?





Usted se dará ya cuenta que muchas veces vemos los problemas, y lo mismo pasa en la negociación, sobre la base de nuestras experiencias pasadas (este tema lo mencionamos además cuando introducimos los estilos personales de negociación). Usted seguramente vio una persona de avanzada edad en las primeras dos figuras, y una persona joven en las siguientes dos... ¡pero la segunda y la cuarta figura son iguales!

El esfuerzo en ser creativos propone ese rompimiento de paradigmas, esa voluntad de encontrar un acuerdo para satisfacer las necesidades básicas.

Ahora bien, ¿cómo podría el lector lograr sistemáticamente una disposición a ser creativo?

Ante todo, debería tener en cuenta las ventajas de los “catalizadores” de creatividad, y el peligro de los “inhibidores” de creatividad.

Cómo potenciar la creatividad

- Haber destinado tiempo a una preparación completa.
- Entrenamiento y coaching para no ser víctima de un excesivo stress.
- Recuperación de la capacidad de análisis por parte del negociador ante situaciones aparentemente sin salida.
- Construir “puentes” con la otra parte, invitándolo a la creación de valor en conjunto.

Cómo limitar la creatividad

- Falta de confianza.
- Baja autoestima.
- Falta de contención psicológica.
- Empresas que condicionan a sus directivos, dándoles poca libertad de acción.

Tácticas de negociación

Otra forma de desarrollar creatividad son las tácticas, que, entendemos con buenas intenciones, buscan generar una reacción determinada en la con-

traparte. Un negociador hábil y correcto debería utilizarlas sin culpa si logra con ellas gestionar la tensión de competitiva a colaborativa.

A continuación presentamos algunos ejemplos:

- *Enmarque la negociación en máximos y mínimos legitimados.* Esto implica buscar referencias que “tercericen” el problema de ponerse de acuerdo sobre cuáles son valores lógicos en determinada cuestión a negociar.
- *Utilice pensamiento lateral en la identificación de las MAANs propias y de la otra parte.* Nuevamente vemos aquí la importancia de una adecuada gestión de la información. Muchas veces es la herramienta que abre paso a la creatividad.
- *Encienda las bengalas, genere humo. Desvíe el foco de la negociación.. Así gana tiempo para pensar.* Esta táctica puede parecer en extremo competitiva, pero su esencia está en no ceder a la presión de la otra parte, a lograr “aire” para tomar distancia del proceso y encontrar soluciones creativas que mejoren la propia posición.
- *Tenga siempre a mano una lista de pequeñas concesiones para darle a la otra parte una sensación de victoria.* A través de esta táctica, planteada ya en el decálogo, se generará una mayor confianza y se allanará el camino hacia un acuerdo provechoso.

Muchas tácticas apuntan directamente a manejar las emociones en la negociación, como herramienta que provoca el cambio deseado en la otra parte, o en su defecto, que evita caer preso de debilidades propias:

- *Vea la negociación como un juego actoral. Esfuércese en sentirse cómodo en distintos papeles.* Aquí vemos la negociación posicional como tema recurrente, como forma hábil de gestionar los distintos momentos previos a un acuerdo.
- *Haga un esfuerzo de autocontrol: respire profundo, vaya al balcón seguido, genere imágenes que le den paz, etcétera.* El “balcón” es una figura creada por William Ury que quiere significar la abstracción mental de la

mesa de negociación. Ante tensiones crecientes, recuerde actuar con tranquilidad y perspectiva.

- *Piense que puede llegar a disfrutar de la negociación.* Es importante que el lector analice los desafíos de una negociación en función del éxito posible a obtener, y no se deje amedrentar por la incomodidad de los momentos previos.
- *Pierda el miedo a la negociación... Piense en el día siguiente a una ardua negociación, y en la sensación de haber dado una digna batalla...* Esta táctica refuerza el punto anterior. No escatime en pensar a lo grande para lograr lanzarse a negociar.
- *Esté atento al lenguaje corporal: expresión visual, sudor, juego de brazos y piernas, compostura en el asiento, etcétera.* Recuerde que el lenguaje corporal es otro cómplice a la hora de detectar necesidades.
- *Sea suave con las palabras, use metáforas. Sea profundamente empático.* Gestione la relación interpersonal en todo momento. Una buena comunicación es imprescindible para lograr un acuerdo sustentable en el tiempo.

Ilustraremos a continuación a través de un ejemplo el empleo de tácticas emocionales. Un profesor amigo nuestro visitó en un viaje a Miami un local de venta de artículos de tecnología avanzada. Se topó allí con un vendedor extremadamente insistente, que quería venderle una central telefónica a 9000 dólares, argumentando que ésta era la última novedad de la tecnología en la materia.

Nuestro profesor, que solamente quería mirar un poco y no tenía interés en comprar nada, comenzó un juego de regateo con el vendedor, sólo para divertirse y probar su habilidad negociadora.

Cuando habían pasado varios minutos, el valor en discusión ya estaba en los 3000 dólares. Fue entonces que el profesor, cansado y aburrido, cortó al vendedor, y le dijo que sinceramente no estaba interesado en comprar la central telefónica.

El vendedor, con mucha reverencia, comentó al profesor que era la primera vez que una persona era capaz de descubrir tan bien su juego, y de no caer presa en sus estrategias de venta. Lo felicitó como si se tratara de una emi-

nencia de aquellas que rara vez uno se encuentra, y le pidió un último favor. “Quisiera que se lleve aunque sea esta pequeña cámara de fotos, valuada en 500 dólares”.

El profesor, halagado por tantos cumplidos y con cierta sensación de cargo de conciencia por no haber comprado, accedió al pedido del vendedor.

¿Qué opina usted de este ejemplo? ¿Quién fue más astuto? ¿Cuál fue la táctica emocional empleada por el vendedor?

En un grupo de empresarios con los que estuvimos trabajando, estimulamos que perdieran el miedo a negociar a través de un coaching que implicó no sólo el aspecto técnico sino también el emocional. Para ello consultamos la obra de un referente importante de la autoayuda, Anthony Robbins, y nos propusimos poner en práctica con los negociadores el desafío de caminar descalzos sobre el fuego.

Esta prueba, que en realidad no encierra un gran peligro, puesto que la gente cubre corriendo su paso por el fuego, y luego rápidamente sumerge sus pies en agua, busca despertar emociones en los negociadores: imágenes como la importancia de fijarse metas de mejora o la sensación de victoria por haber logrado un objetivo.

Este tema además marca nuevamente la magnitud de la importancia de una buena preparación previa a una negociación. Robbins, en su libro *Poder sin límites* comenta la necesidad de despojarse de los miedos paralizantes, de los desánimos, de la falta de confianza, a través de un intercambio emocional de las experiencias pasadas traumáticas por experiencias reconfortantes, de modo que, al invocarlas el lector en momentos de dificultad o de stress, como puede ser una negociación, le provoquen paz y espíritu de confianza, de seguridad.

Bibliografía

- Covey, Stephen R. *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós, 1997.
- Robbins, Anthony. *Unlimited Power*. Fireside, Simon & Schuster, 1997.
- Roure, Juan B. *Negociación: Resolución de problemas y creación de valor*. Barcelona, Ediciones Folio, 1997.
- Lax, David A.; Sebenius, James K. *El directivo como negociador*. Madrid, Instituto de Estudios Fiscales, 1991.
- Bazerman, Max H.; Neale, Margaret A. *La negociación racional, en un mundo irracional*. Barcelona-Buenos Aires-México, Ediciones Paidós, 1992.
- Christopher, Elizabeth M. *El Juego de la Negociación. Manual de Entrenamiento*. Legis Fondo Editorial, 1992.
- Fisher, Roger; Ury Y., William; Patton, Bruce. *¡Sí... de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Grupo Editorial Norma, 1994.
- Forsyth, Frederick. *El negociador*. Esplugues de Llobregat, Barcelona, Plaza y Janes Editorres, S.A., 1989.
- Raiffa, Howard. *The Art & Science of Negotiation. How to Resolve Conflict and Get the Best Out of Bargaining*. Massachusetts, Cambridge, 1982.
- Schelling, Thomas C. *The Strategy of Conflict*. Massachusetts, Harvard University Press, Cambridge, 1960.
- Ury, William. *¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Grupo Editorial Norma, 1993.