

Factores básicos para la negociación comercial eficiente: una valoración de las BATNAs

José Ramón Sánchez Guzmán

Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad Complutense

Resumen

Este trabajo está encaminado a determinar la importancia relativa de algunos factores que influyen en la realización de una negociación comercial eficiente y a valorar las denominadas BATNAs (Best Alternative To A Negotiation Agreement), toda vez que desde su enunciación como estrategia básica negociadora no han faltado defensores y detractores de las mismas. Tras una necesaria introducción de carácter conceptual, en la que se definen los principios básicos de la negociación comercial y la esencia de las BATNAs, el trabajo expone el procedimiento seguido para obtener la información pertinente, los resultados obtenidos y las implicaciones operativas que pueden extraerse, entre las que destaca la necesaria flexibilidad de los negociadores, con BATNAs incluidas, para llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos y lograr, así, una negociación comercial eficiente.

Palabras clave: Negociación comercial, estrategia negociadora, comportamientos negociadores, BATNA, resolución de conflictos.

Códigos JEL: M31.

1. Introducción

La negociación comercial es una acción de ventas que se realiza entre uno o varios vendedores y uno o varios compradores para conseguir un acuerdo lo más beneficioso posible para ambos. Precisamente, al definir en nuestro trabajo la negociación en el terreno comercial, la distinguimos de otras formas de tomar decisiones en la que las dos partes intercambian ideas o realizan contactos para alcanzar un acuerdo, tal como sucede en el ámbito político, social e, incluso, a nivel de matrimonios (ver a este respecto, por ejemplo, los interesantes estudios de Strube y Barbour, 1984 y Scanzoni, 1989).

A esta acción de ventas se la denomina “negociación” porque en ella se enfrentan dos agentes que tienen un perfecto conocimiento del objeto de la transacción y de la necesidad que satisface. No se trata, pues, de una comunicación interpersonal entre un profesional preparado (el vendedor) y un consumidor necesitado (el comprador), sino de una confrontación entre dos expertos que intercambian sus puntos de vista, exponen sus respectivos argumentos y realizan concesiones mutuas sobre los distintos componentes de la transacción (el precio, los descuentos, la forma de pago, los plazos de entrega, etc.), con el fin de llegar a un punto de acuerdo en el que queden satisfechas las aspiraciones de ambos interlocutores.

Precisamente, el objeto de nuestro trabajo gira en torno a la relación de fuerzas que suele acompañar a los negociadores, hecho éste que ha preocupado a una buena cantidad de investigadores de la comunicación interpersonal que se establece en toda negociación (ver, entre los más significativos, Hiltropt, 1995 y Lewicki, 1999). El poder de negociación es la capacidad potencial de cualquiera de las partes de ejercer sobre la otra acciones de fuerza que puedan obligarla a aceptar aquello que no pueda asumir de forma inmediata o, en el peor de los casos, de buen grado.

Cierto es que en el proceso negociador cada parte intentará demostrar su fuerza ante la otra con el fin de obtener ventajas finales (Putman y Roloff, 1992), pero tan solo cuando los negociadores están convencidos de su necesidad mutua se produce el necesario equilibrio de poder y se rea-

liza una negociación comercial eficiente, esto es, una negociación en la que ambas partes ganan algo: es el principio, muy divulgado en la literatura al respecto, denominado “yo gano – tu ganas” (“win – win”) que supera el poder particular de cada uno.

Es, efectivamente, en la cooperación donde reside la esencia de la negociación. No se trata, por consiguiente, de una competición donde cada negociador intenta derrotar al oponente, porque cuando se rompe el principio “win – win” con el antagónico “yo gano – tu pierdes”, el resultado es que pierden los dos negociadores, porque el derrotado inicia otro tipo de acciones (o bien de más fuerza o bien de pasividad) dejando que se hunda la negociación.

En cambio, si ambas partes se enfrentan a una situación sobre una base de cooperación, existen grandes posibilidades de que se sientan motivadas para alcanzar un objetivo en el que todos ganen algo, aunque, inevitablemente, habrá que buscar la mejor alternativa posible para ello. Esta es la esencia de la llamada MAPAN (“Mejor Alternativa a un Posible Acuerdo Negociado”), popularizada en la literatura especializada por su término – origen en inglés (BATNA, “Best Alternative To A Negotiation Agreement”) y que constituye uno de los aspectos más sobresalientes sobre el que gira el presente trabajo.

Marco conceptual

Como sucede en la venta personal, la negociación es, ante todo, un proceso de comunicación interpersonal en el que las partes que intervienen ponen en juego todas sus habilidades para lograr un acuerdo que beneficie por igual a los negociadores. Y como todo proceso en el que intervienen dos partes buscando un compromiso que implica ventajas mutuas, en la negociación comercial es preciso tener en cuenta unos principios básicos para que el proceso se desarrolle de forma eficiente.

Ahora bien, los principios básicos de la negociación comercial afectan, sobre todo, a la comprensión general del objeto de la tarea que desarrollan los negociadores. Y es que la negociación profesional es, sobre todo,

un proceso (Zartman, 1987) que se basa en un desacuerdo inicial que luego se transforma en un acuerdo final gracias a la idea de los negociadores de que es posible convertir unos intereses divergentes en caminos de deseos comunes. Dicho de otra forma, la negociación consiste en un esfuerzo para eliminar lo que divide a los negociadores y buscar todo aquello que les une, encontrando, así, la base del acuerdo satisfactorio para ambos.

El estilo de la negociación comercial

La negociación comercial es una tarea humana y, como tal, la personalidad de los negociadores puede facilitar o dificultar el acuerdo perseguido. De ahí que las experiencias vividas en el ámbito negociador hayan dado lugar a la aparición de estudios acerca de los procedimientos más comúnmente seguidos por los participantes en la negociación (Raifa, 1982; Brams, 2000) y que de forma genérica puede denominarse “el estilo de la negociación”.

Con frecuencia, la negociación ha sido considerada como un juego (Berne, 1964) y como tal, con reglas concretas que gobiernan la conducta de los partícipes y ponen de manifiesto los riesgos que corren y las recompensas que pueden alcanzar (Karras, 1994). Pero, en el contexto de nuestro trabajo, estimamos que es difícil para la negociación comercial admitir reglas de esta clase ya que son casi ilimitadas las situaciones en que se pueden encontrar los negociadores, innumerables las estrategias que cada uno puede desarrollar en el proceso y complejas las variables que conducen al acuerdo final.

Estas características son sobre las que se apoyan los diversos estilos de negociación que han detectado las investigaciones al respecto, pues en ellos no se establecen reglamentos de actuación, sino formas particulares de negociar que, a su vez, dan como resultado concepciones peculiares del proceso negociador.

El estilo que podemos llamar “de acuerdo satisfactorio” es el que adoptan los negociadores comerciales eficientes y lo que plantea es nego-

ciar con el problema y nunca con las personas. Es decir, concibe la negociación como una dificultad que ha de resolverse entre colegas y no entre “enemigos” (estilo antagonista) ni entre “amigos” (fórmula amistosa). Precisamente, el estilo de acuerdo satisfactorio nunca utiliza un proceso de regateo en busca del promedio matemático ni trata de averiguar el punto de resistencia del contrario (Tedeschi y Rosenteld, 1990), ya que con él se trata de conocer cuáles son los verdaderos intereses de cada parte y la manera en que pueden cubrirse al menor coste posible.

El estilo de acuerdo satisfactorio se puede resumir en cuatro principios fundamentales (Deutsch, 2000).

En primer lugar, firmeza. Se ha de ser amable y cortés con las personas de la otra parte en la mesa de negociaciones, pero hay que mantenerse firme con el problema a resolver.

En segundo lugar, utilizar un criterio objetivo que fundamente la solución del problema y no basarse en los deseos personales de los negociadores, las más de las veces injustificados.

En tercer lugar, hay que buscar siempre alternativas a la solución del problema que proporcionen beneficios comunes y que habrán de ser diferentes a las que se habrán imaginado antes de comenzar la negociación.

Y, finalmente, en cuarto lugar, el interés común. Es necesario conciliar los propios intereses con los de la otra parte sin entrar en el juego del regateo para la búsqueda de la acción.

El comportamiento de los negociadores

Al ser la negociación un acto comunicativo realizado por individuos que buscan un determinado objetivo, el comportamiento de cada uno influye en el resultado del proceso negociador (Miller y Steinberg, 1984). De ahí la importancia que, para cada negociador, tiene el llegar a conocer las pautas de comportamiento de su oponente para, a partir de ello, inferir cómo ha de actuar en el proceso negociador con probabilidades de éxito.

La percepción del comportamiento previsible de cada negociador es un proceso psicológico mediante el cual los individuos dan un significado a

las personas con las que se enfrentan y actúan respecto a ellas según ese significado de forma consciente y, las más de las veces, inconsciente.

Pero al tratarse de una relación entre sujeto preceptor y los otros sujetos que percibe, la percepción del comportamiento previsible de los oponentes supone siempre una subjetividad. A causa de ello, la verdad sobre el comportamiento percibido no se da nunca en términos absolutos: el individuo reconoce en sus oponentes en una negociación aquello que él percibe como verdad, independientemente que esa verdad sea auténtica o no.

Por otro lado, el comportamiento de los negociadores también es difícil de catalogar en patrones más o menos fijos y, consiguientemente, de predecir a lo largo de todo el proceso negociador. Así, por ejemplo, un negociador de carácter dominante puede comportarse de forma agresiva en el regateo del precio, pero ser muy flexible en las condiciones de pago. Y un negociador sumiso puede buscar el acuerdo mediante la cooperación, pero puede plantear serias dificultades a la hora de materializarlo en un documento escrito.

Lo importante, por lo tanto, no es conocer los comportamientos más o menos estereotipados de los negociadores, sino sus rasgos más dominantes y, en función de ello, intuir la forma general en que van a reaccionar en los distintos momentos de la negociación.

Las BATNAs

Tal como se señaló en las líneas introductorias, la literatura especializada ha popularizado el término BATNA para designar a la mejor alternativa a un posible acuerdo negociador (Fisher y Ury, 1981) que puede tener uno cualquiera de los negociadores o los dos a la vez. Los defensores de esta estrategia aconsejan disponer, siempre que se pueda, una BATNA que, en realidad, significa lo que cada individuo piensa hacer en el caso de que, en una negociación, no llegue a un acuerdo con su oponente.

La clave de las BATNAs está en disponer de una más fuerte que la del oponente cuando se está en situación de buscar un trato, en este caso, de tipo comercial. El problema surge cuando ambos negociadores creen dis-

poner de una mejor alternativa para llegar a un acuerdo en la negociación, pues entonces no habrá tal acuerdo al enrocarse cada uno en lo que, para él, significa lo mas adecuado para llegar a una solución satisfactoria. Evidentemente, si la BATNA de un negociador es más fuerte que la del otro, ganará a su oponente. Y si ambas BATNAs son débiles, el acuerdo también lo será y, por ello, lo más probable es que no se cumpla.

Con todo, la estrategia de utilizar BATNAs presenta un importante inconveniente (Bacharach y Lawler, 1981) ya que las personas que creen que tienen mejores alternativas en una negociación se sienten menos comprometidos para continuar gastando energías y tienden a no cerrar el acuerdo con el oponente. Esto es lo que suele suceder en las negociaciones diádicas con mutuas alternativas (mejores para cada negociador), puesto que tienden a bloquear el posible acuerdo al chocar una con otra sin encontrar una salida beneficiosa para ambos. Una parte importante de nuestro trabajo se ha centrado en verificar este problema.

Planteamiento del problema

La importancia del comportamiento de los negociadores implica considerar los factores personales que determinan la consecución de un acuerdo favorable entre los oponentes o, bien, aquellos que lo perjudican. Sobre la base de la investigación, básicamente a través de la observación, los resultados acerca de las conductas desarrolladas por los mejores negociadores se pueden utilizar a la manera de una guía útil de actuación para lograr una negociación eficiente, considerada ésta como aquella que produce resultados satisfactorios para las partes que intervienen en el proceso negociador o para los intereses en cuyo nombre actúan.

Además, como caso especial, la existencia en cada negociador de una Mejor Alternativa a un Posible Acuerdo Negociador (BATNA) plantea el problema de considerar si ello constituye o no una ventaja negociadora a la parte que la disponga. Y esto es así, porque, aunque durante mucho tiempo se ha considerado a las BATNAs como un “plus” negociador, la evidencia empírica viene señalando que puede constituir todo lo contrario,

esto es, perjudicar la negociación diádica al tener cada negociador una idea preconcebida de lo que va a ofrecer a cambio (su BATNA, diríamos) y mantener a ultranza su posición.

Nuestro trabajo, por consiguiente, ha tenido un doble objetivo.

De un lado, comprobar los factores personales de un negociador comercial para llevar a cabo su tarea de forma eficiente. Esta comprobación se ha realizado teniendo en cuenta los elementos que la investigación al respecto, ya expuesta suficientemente, en el epígrafe anterior, ha detectado y que debidamente depurados, conducen a dos fundamentales: la planificación de su tarea por parte del negociador y su comportamiento definido en el proceso negociador.

De otro lado, nuestro trabajo ha dirigido sus pasos a determinar el grado en que uno de los factores aparentemente positivos en la negociación comercial eficiente (las BATNAs) es o no verdaderamente determinante para llevarla a cabo.

Para dar respuestas a estas cuestiones se han formulado las siguientes hipótesis contrastables:

En primer lugar, el negociador eficaz es aquel que planifica su tarea antes de comenzar a desarrollarla.

En segundo lugar, el negociador eficaz tiene un comportamiento muy definido en el momento de la comunicación interpersonal con su oponente.

Y, en tercer lugar, las negociaciones con Mejores Alternativas a un Posible Acuerdo Negociado (BATNAs) tienden a producir resultados negativos.

Recogida de información

Nuestro trabajo ha utilizado el método de observación, posiblemente uno de los operacionalismos de investigación empírica más antiguos, sobre todo en aquellos casos en que el objetivo perseguido sea la verificación directa de un fenómeno tal y como se presenta espontáneamente.

Ciertamente, en el ámbito del marketing la observación científica consiste, tal como hemos actuado, en formular hipótesis a partir del fenómeno que se pretende estudiar y verificarlas confrontándolas con los hechos revelados en situaciones concretas. La gran ventaja de la observación estriba en la objetividad con que trabaja (Tesch, 2000): sólo recoge datos de lo que ocurre, de lo que se ve y no de lo que se deduce de lo que está ocurriendo. De ahí que sea necesario diseñar con precisión las hipótesis de partida y, a la vez, disponer de un procedimiento para registrar las observaciones que garanticen la recogida exacta de la información.

En el caso de nuestra investigación, tras establecer las hipótesis de partida, se solicitó la colaboración de 28 estudiantes de postgrado (Master) en la Universidad Complutense de Madrid y que, además, ocupaban puestos laborales en el ámbito del marketing y, más en concreto, en los campos de la comunicación y la distribución (19 hombres y 9 mujeres) que se dividieron en dos grupos de 14 de forma aleatoria.

Al tratar de examinar el comportamiento de “negociadores” y no de vendedores profesionales y compradores necesitados, a cada participante se le asignó el rol de jefe de compras y de proveedor respectivamente: un grupo negoció la compra-venta de alimentación para un hotel de lujo y otro la compra-venta de artículos para el hogar para un hipermercado. Los grupos formaron diadas de negociadores y se eligió un hotel de lujo y un hipermercado como ámbitos de la negociación para distinguirlos claramente de la venta personal, tal como indicamos anteriormente.

La tarea a desarrollar por los grupos se realizó en un lugar aislado durante dos semanas en sesiones donde cada diada actuó durante un máximo de 50 minutos, de los cuales 10 los dedicaron a leer las instrucciones de su tarea y, en su caso, a elaborar su plan de acción y su particular BATNA, tanto en el caso de uno como de los dos negociadores.

Se avisó a los participantes de que iban a simular una negociación y que su actuación se grabaría en video. Antes de comenzar la tarea cada uno recibió datos pertinentes para llevarla a cabo y el rol que iban a desempeñar: por ejemplo, rol de jefe de compras y exigencia de trazar un

plan previo de la negociación frente a rol de proveedor sin exigencia de plan previo de la negociación (verificación de la hipótesis número uno) o bien, para el caso específico de las BATNAs, existencia de alternativas mutuas para ambos negociadores o falta de opciones para uno de ellos.

Al finalizar su tarea, cada negociador rellenó un cuestionario en el que transcribió la forma en que llevó a cabo su estrategia negociadora, el plan de acción previo elaborado (en caso de habérselo solicitado), sus percepciones sobre la conducta del oponente y sobre su propio comportamiento. Además, se les solicitó que expusieran por escrito la BATNA previa que se les había pedido, en que consistía y de qué manera influyó en su negociación.

La sesión negociadora se calificó de eficiente si se cumplieron las siguientes condiciones de tipo cualitativo: a) que se alcanzara un acuerdo en el tiempo asignado para la negociación; b) que el acuerdo fuera satisfactorio al menos para una de las partes; c) que se solucionaran positivamente los posibles conflictos entre las partes. Además, a efectos del presente trabajo, se observó si salieron a relucir las BATNAs de los participantes que las tenían elaboradas y en qué medida afectó a la negociación.

Con respecto a las cuestiones de tipo cuantitativo, la sesión negociadora se calificó de eficiente si: a) se llegó a un acuerdo sobre el precio de los artículos satisfactorio para ambos, oscilando en torno a una cantidad inicial fijada para ambos negociadores y b) si el estándar de calidad de los artículos también fue acordado por los negociadores, oscilando en torno a uno inicial de tipo medio fijado para cada negociador.

Una vez terminadas las sesiones negociadoras de los participantes, se revisaron cuidadosamente las cintas de video grabadas y se transcribieron las conversaciones llevadas a cabo por los negociadores. Las imágenes se clasificaron según un código de expresiones faciales (atención, desatención, movimiento de los ojos, etc.) y de movimientos corporales (inclinación al oponente, posición de la cabeza, utilización de las manos, etc.). Posteriormente, tales informaciones se computaron y se procedió al análisis de resultados agrupándolos en función de las hipótesis planteadas.

Resultados

La búsqueda de resultados consistió en verificar o no las tres hipótesis planteadas, con lo que, tal como indicábamos, el registro de los comportamientos se realizó agrupándolos en torno a ellas. A continuación se exponen los resultados obtenidos con las reflexiones pertinentes en cada caso.

Planificación de la tarea

La primera hipótesis tenía como objetivo comprobar si el negociador eficaz planifica o no su tarea antes de comenzar a desarrollarla.

La observación del comportamiento de los negociadores evidenció que aquellos que, previamente, habían elaborado un plan de acción lograron realizar su negociación eficiente, no sólo resolviendo satisfactoriamente a su favor la tarea encomendada, sino terminándola sin ningún tipo de bloqueos y sin agotar el tiempo asignado a la tarea.

Pero la investigación arrojó otras importantes cuestiones relacionadas con esta hipótesis.

Así, en primer lugar, la utilización de opciones. El negociador eficiente considera todas las posibilidades que se pueden presentar en el proceso de negociación, tanto las derivadas de su actuación como las previsibles de su contrincante.

En segundo lugar, los límites. Los negociadores eficaces especifican claramente los márgenes dentro de los cuales van a realizar la negociación, esto es, planifican previamente los límites superior e inferior hasta donde están dispuestos a llegar para el acuerdo perseguido. Como veremos, en este punto su actuación se asemeja a la búsqueda y establecimiento de una BATNA.

Finalmente, la focalización. Los temas o cuestiones a plantear son considerados por el negociador eficaz como problemas a resolver que tienen su propia individualidad y no ligados mediante una secuencia que, por muy lógica que sea, en la mayoría de las ocasiones dificulta la resolución de la negociación. Por ejemplo, abordar secuencialmente los temas a tra-

tar (primero el producto a ofrecer o demandar, después su precio, luego sus plazos de entrega, etc.) puede significar una pérdida de tiempo si a la otra parte le interesa sólo el precio de la mercancía, hecho este hartamente frecuente para las dos situaciones planteadas en las tareas a desarrollar por los participantes en la investigación.

Comportamientos

El objetivo de la hipótesis era comprobar si el negociador eficaz tiene un comportamiento muy definido en el momento de la comunicación interpersonal con su oponente.

De la información obtenida se han deducido tres tareas de interés para corroborar esta hipótesis.

En primer lugar, la consideración del comportamiento ante lo que se suele conocer en la literatura socioprofesional como “factores irritantes”, es decir, aquellas palabras o estos que, a lo largo de un diálogo, pueden producir una situación de enojo o encrespamiento en una de las partes que intervienen en la comunicación.

El negociador eficaz conoce esta situación y sopesa cuidadosamente sus palabras y gestos para no producir una irritación en su oponente que puede perjudicar la consecución del acuerdo final. La observación del comportamiento de los negociadores en nuestra investigación determinó que existen frases estereotipadas que producen efectos negativos en quien las percibe: por ejemplo, “mi oferta es generosa” o “mi propuesta es totalmente razonable” carecen de fuerza persuasiva y producen, además, irritación por parte de quien las recibe en una negociación comercial. En general, todos los juicios de valor positivos acerca de uno mismo se consideran negativos por la otra parte, que suele tomarlos como una descalificación hacia su persona y entorpecer el diálogo fructífero: es el conocido “yo sé” que se percibe por el otro como “tu no sabes”.

Fue muy alta la frecuencia de aparición durante las negociaciones observadas de propuestas nuevas, por cualquiera de las partes, como contraargumentación a las inicialmente establecidas. La investigación demos-

tró que el negociador eficaz rehuye las contrapropuestas por tres razones fundamentales.

En primer lugar, porque la contrapropuesta introduce una opción adicional a las previstas que no hace más que complicar la negociación, cosa que no entra en los planes del negociador eficaz. En segundo lugar, porque la contrapropuesta suele presentarse en el momento en que la otra parte es menos receptiva, ya que está interesada en su propia propuesta, que es sobre la que el negociador eficaz ha de trabajar. Y, en tercer lugar, porque la otra parte percibe las contrapropuestas como un intento de bloqueo de la negociación o, lo que resulta más peligroso, la puede interpretar como un desacuerdo, con lo que el negociador eficaz verá finalizada su intervención sin haber llegado a la solución buscada.

Finalmente, el comportamiento ante defensas y ataque. La observación de los negociadores investigados determinó que, en muchas ocasiones, puede surgir un conflicto entre las partes que desemboca en comportamientos emotivos con estrategias de defensa y ataque, según la posición de cada una. Estas situaciones están alejadas, según hemos podido comprobar, del comportamiento del negociador eficaz, pues las conductas de defensa y ataque provocan una espiral de violencia encubierta e intensidad creciente que a nada positivo conducen.

Valoración de las BATNAs

La tercera hipótesis tenía como eje de su atención las BATNAs elaboradas por los negociadores, tanto en el caso de que sólo uno de cada diada la tuviera. Se trataba de averiguar el grado en que una BATNA influye en la negociación y se partió de la hipótesis de que, al contrario de lo que aparentemente puede parecer, la existencia de ella perjudica una negociación cuando ambos oponentes poseen una y la dificulta, aunque puede conducir a un acuerdo, en el caso de que sólo sea uno de ellos el que la posea.

La existencia de BATNAs mutuas conduce, en un altísimo porcentaje de los casos, al bloqueo de la negociación comercial. En una especie de “hasta aquí hemos llegado”, cada negociador no está dispuesto a ceder en

nada que supere lo que podemos llamar su límite de tolerancia, llegando su nivel de intransigencia, en algunos casos, a romper la negociación en los primeros minutos de comenzarla. Se trata, sin duda, de una postura extrema, ya que la mayoría de los negociadores observados culminaron su tarea pero sin llegar a ningún tipo de acuerdo. Posiblemente, esta actuación se deriva del intento de cada uno de vencer la resistencia del otro agotando sus fuerzas al presentarle la muralla de un BATNA, sin darse cuenta de que, ambos, quedan perjudicados, enclaustrados en su posición y con una tierra de nadie baldía entre ellos que a nada conduce.

La existencia, pues de Mejores Alternativas a un Posible Acuerdo Negociado en los dos negociadores conduce, en una mayoría significativa de los casos, a resultados negativos en la negociación.

En el caso de que tan solo uno de los negociadores tenga una BATNA los resultados son, también, negativos, pero en este caso causando un gran perjuicio al negociador que no la posee. En efecto, ante una postura intransigente a partir de un límite de concesiones, el negociador sin BATNA intenta buscar alternativas a la firme postura de su oponente, desarrollando todo tipo de recursos para romper la barrera de su firme posición.

Así, puede hacer concesiones unilaterales que, aunque le perjudiquen, logren beneficiar suficientemente a su oponente y conseguir que ceda en su posición. Puede también, desarrollar una conducta creativa utilizando alguno de los cánones recomendados por los expertos (por ejemplo, el método de las concordancias, el de las diferencias, el de las variaciones concomitantes), pero el resultado conduce, también, al fracaso: el esfuerzo no compensa la búsqueda del acuerdo y, finalmente, la negociación queda sin resolver el problema. Y, además, posiblemente sin intentarlo en otra ocasión porque los negociadores devienen en “enemigos”.

Pero no todo es negativo en términos absolutos. En efecto, nuestro trabajo ha puesto de manifiesto que una sesión negociadora, aunque se realice con diadas de oponentes en posesión de respectivas BATNAs, puede llegar a ser una discusión productiva si ambos interlocutores intentan,

pese a todo, llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos. En caso contrario debería hablarse de enfrentamiento, disputa, controversia o cualquier otro epíteto diferente a la idea de cooperación para la búsqueda de un beneficio común.

El punto de partida de una negociación con BATNAs en ambos interlocutores viene determinado, lógicamente, por el objetivo que cada uno pretende conseguir. En general, la distancia que separa inicialmente los puntos de partida de los negociadores es muy amplia y, precisamente por ello, la discusión productiva está encaminada a flexibilizar posturas de tal forma que los puntos de partida vayan aproximándose. Si se inicia la negociación con puntos de partida muy próximos apenas habrá espacio para la discusión y los interlocutores no podrán flexibilizar posturas encaillándose en sus respectivas BATNAs. Aun cuando, naturalmente, puntos de partida muy próximos pueden llevar, también a resultados finales muy inmediatos. Nuestra investigación ha detectado que tal hecho apenas si aparece en uno o dos casos muy aislados.

Lo importante, sin duda, para conseguir una negociación comercial eficiente en el caso de que cada negociador acuda a ella con una BATNA preparada es intentar establecer un clima de cooperación mutua desde el inicio de la sesión negociadora. Téngase en cuenta que la negociación es todo un mundo de representaciones por parte de los actores que intervienen en ella y al cual han de ajustar sus comportamientos constantemente. Y aún cuando no existen recetas válidas de carácter general, puede señalarse que la mejor forma de iniciar una discusión negociadora eficiente es enfocarla desde un punto de vista cooperativo. Y así, uno o los dos negociadores pueden plantear la necesidad de ponerse de acuerdo al comienzo de la negociación acerca de los puntos en que ambos pueden llegar sin dificultad a una solución beneficiosa para ambos y resolverlos de inmediato, dejando para el resto de la discusión los temas en los que habrán de negociar con mayor intensidad.

Esta forma de actuación, en diadas de negociadores con BATNAs o sin ellas, es de las más aconsejables para iniciar una negociación eficiente ya

que genera un clima de confianza mutua y, lo que es más importante, determina una operativa para el resto de la sesión negociadora regida por la idea de cooperación entre ambas partes para llegar a un acuerdo final satisfactorio.

Conclusiones e implicaciones

En la negociación comercial muchas veces la estrategia y la táctica se confunden dado que las distintas actuaciones de los negociadores, aunque estén en principio regidas por algunos factores básicos como los analizados en nuestra investigación, raras veces pueden ajustarse a patrones preestablecidos, tipo BATNAs, que pueden ser conjeturados de antemano por cada oponente. De hecho, la palabra “estratagema” parece ser la que mejor podría representar la idea de que la negociación comercial eficiente en el resultado de una feliz combinación de estrategias y tácticas en cada momento determinado.

Por otro lado, en la negociación comercial eficiente cada interlocutor ha de tener en cuenta que toda negociación, por definición, implica intercambiar posiciones: negociar es, ante todo, una forma de comerciar y la esencia del comercio reside en el intercambio.

La flexibilidad que preconizamos como resultado del presente trabajo es la única posibilidad, a nuestro juicio, de llegar a un acuerdo positivo en una negociación comercial que persiga la eficiencia. Para ello, estimamos que el buen negociador ha de planificar adecuadamente su tarea y, como resultado de ello elaborar su BATNA de actuación. Pero ello no significa que se encasille en ella porque, precisamente, la flexibilidad de la negociación es la que debe marcar la cuantía de las concesiones y el momento en que han de presentarse cada una.

El llegar a un acuerdo satisfactorio final en una negociación eficiente implica, pues, la flexibilidad de ambos negociadores para conjuntar posturas que al principio de la negociación pueden haber resultado antagónicas y luego, en el transcurso de la misma, revelarse como posibilidades de acercamiento en aras del beneficio mutuo. No es raro, en efecto, que una

negociación comercial aparentemente dura devenga luego en el descubrimiento de afinidades que siempre producen beneficios para las partes y se transforme en una negociación eficiente como preconizamos en el presente trabajo.

Bibliografía

- BACHARACH, J.B. y LAWLER, E.J. (1981): *Bargaining. Power, Tactics and Outcomes*. Jossey-Bass. New York.
- BERNE, E. (1964): *Games People Play*. Grove Press. New York.
- BRAMS, S.I. (2000): *The Win-Win Solution: Guaranteeing Fair Shares to Everybody*. W.W. Norton Co. New York.
- DEUTSCH, M. (2000): *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. Jossey-Bass. New York.
- FISHER, R. y URY, W. (1981): *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton-Mifflin.- Boston.
- HILLTROP, J.M. (1995): *The Essence of Negotiation*. Prentice-Hall-Englewood Cliffs.
- KARRAS, CH.L. (1994): *The Negotiation Game*. Harper and Collins Publishers. New York.
- LEWICKI, P.L. (1999): *Negotiation*. McGraw-Hill. New York.
- MILLER, G. y STEINBERG, M. (1984): *Between People. A New Analysis of Interpersonal Communication*. Science Research Associates. Chicago.
- PUTNAM, L.L. y ROLOFF, M. (1992): *Communication and Negotiation*. Sage Publications. Beverly Hills.
- RAIFA, H. (1982): *The art and science of negotiation*. Harvard University Press. Cambridge.
- SCANZONI, J. (1989): *Sexual bargaining: Power Politics in American Marriage*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- STRUBE, M.J. y BARBOUR, L.S. (1984): "Factors Related to the decision to leave an abusive relationship". *Journal of Marriage and Family*. Vol. 46. pp. 834-844.

- TEDESCHI, J.T. y ROSENFELD, P. (1990). "Communication in Bargaining and Negotiation". In Roloff, M. y Miller, G.: *Persuasion: New Directions in Theory and Research*. Sage. Beverly Hills. Pp. 225-248.
- TESCH, R. (2000): *Qualitative Research: Analyss, Types and Software Tools*. Falmer Press. New York.
- ZARTMAN, W. Ed. (1987): *The Negotiation Process. Theories and Applications*. Sage Publications. Beverly Hills.