



Libro La negociación al estilo Trump

Estrategias y tácticas eficaces para concretar todas las negociaciones

George H. Ross

Wiley, 2006

También disponible en: Inglés

Reseña

George Ross, abogado especialista en bienes raíces y negociador experimentado, demuestra que cuando alguien con 50 años de experiencia escribe un libro, éste puede convertirse en una lectura fundamental. Ross es quizás más conocido por ser el discreto socio de Donald Trump en el programa televisivo *The Apprentice* (El Aprendiz), pero ha trabajado con los magnates de bienes raíces más competitivos de Manhattan y, en algún momento, llegó a cerrar un acuerdo por semana. Sus historias sobre el negocio de bienes raíces son una lectura valiosa. En este libro proporciona menos detalles sobre su trabajo más reciente con Trump, si bien utiliza su experiencia en el programa para ilustrar sus argumentos. *BooksInShort* recomienda este libro tanto a los negociadores experimentados como a los novatos que desean aprender tácticas para usar en diversas transacciones, desde comprar un auto y propiedades inmobiliarias hasta mejorar sus relaciones interpersonales.

Ideas fundamentales

- Los buenos negociadores aprovechan sus fortalezas y reconocen sus debilidades.
- Para llegar a un punto de acuerdo común, descubra qué desean los que están negociando con usted y aquello que están dispuestos a aceptar.
- La meta de Donald Trump en una negociación es llegar a un acuerdo que satisfaga a todas las partes y que sienta las bases para una relación amistosa.
- Antes de comenzar una negociación, Trump se reúne con todas las partes involucradas para conocer sus metas.
- Contar con información precisa es fundamental. Verifique todos los aspectos.
- Los negociadores flexibles cierran tratos.
- Ponga a prueba los “hechos” con acciones; las cosas cambian. Un departamento en Manhattan que comenzó con un precio supuestamente inamovible de \$ 3 millones, finalmente se vendió por \$ 2,4 millones.
- Las personas prefieren las soluciones simples.
- Tras una sesión de negociación, reúnase con su equipo para evaluarla. Determine si ha obtenido alguna información y si han surgido elementos nuevos en la mesa de negociación.
- Nada es definitivo hasta que todos ponen la firma.

Resumen

50 Años negociando

A lo largo de sus 50 años como abogado, George Ross trabajó para algunas de las empresas de inversión en bienes raíces más grandes de Nueva York. Entre 1956 y 1966, negoció la compra de 702 propiedades, más de una por semana, con algunos de los propietarios más poderosos de la ciudad. Ross conoció a Donald Trump en 1974, cuando este último quería comprar el abandonado Hotel Commodore, contiguo a la Estación Grand Central. Trump tenía muy poca experiencia, la ciudad estaba al borde de la quiebra y para la compra sería necesario obtener concesiones de parte de la estación, sus inquilinos y varias agencias de la ciudad. Ross observó que Trump era persistente, paciente y apasionado con el proyecto, y lo ayudó a cerrar el trato.

“Una parte importante del estilo Trump consiste en sacar a la luz las fortalezas y delegar las debilidades.”

Una negociación, que en esencia consiste en llegar a un acuerdo mutuo, tiene lugar cada vez que una persona informa acerca de lo que desea o espera de otra. Por ejemplo, usted puede querer algo que cuesta más de lo que usted puede pagar. Finalmente terminará llegando a un arreglo. Los buenos negociadores aprovechan sus fortalezas y reconocen sus debilidades. Delegan tareas para las cuales están menos preparados.

“Para llegar al mejor acuerdo posible, usted debe dominar la paciencia y el pensamiento estratégico.”

Probablemente la ventaja más crucial que usted puede obtener en una negociación es conocer los puntos de interés de la otra parte: ¿Qué es lo que quieren realmente las personas que están del otro lado de la mesa de negociación? ¿Con qué cerrarían el trato? Descubrir sus metas no es tarea fácil. Dado que esta información es muy valiosa, sus contrapartes podrían engañarlo o acomodar la verdad para ocultar sus verdaderos intereses. Esto nos lleva a una regla básica. Todo está permitido en una negociación, menos las conductas ilícitas o inmorales. Para que la negociación sea fructífera, las partes deben poder confiar entre sí lo suficiente como para construir una relación. El enfoque de Trump consiste en llegar a un acuerdo que satisfaga a todos y que pueda convertirse en la base de una relación amistosa.

“Si quiere sobresalir en la negociación, debe dedicar mucho tiempo a explorar y conocer lo que la otra parte realmente desea, y no lo que la otra parte dice desear.”

Todo lo que usted haga puede convertirse en una táctica de negociación. Si llega tarde a una reunión, no asiste a una cita o hace esperar a los otros, usted ya está dando información a sus socios. Tenga el control de los mensajes que comunica. Para tipos de negociadores o situaciones diferentes se requieren diferentes tipos de tácticas: En ocasiones posiblemente sea necesario gritar; en otras, posiblemente tenga que ser reservado o conciliador. Adáptese a la situación.

Forjar relaciones

Comience por establecer afinidad y confianza. A las personas les resulta más fácil negociar con quienes tienen afinidad que con quienes no la tienen. Trate de encontrar cosas en común con las otras partes. Sea cordial. Demuestre su integridad. Durante las conversaciones, escuche atentamente para averiguar todo lo que pueda sobre sus socios negociadores, sus motivaciones, deseos y metas. Haga concesiones cuando pueda para subirlas el ego y que se sientan ganadores. Manténgase flexible ante los obstáculos; esto le permitirá cerrar tratos y mejorar su reputación.

“Las personas cambian las cosas, hacen promesas y juegan de forma poco limpia.”

Ofrezca algo especial a sus socios negociadores. A menudo las personas pagan más por algo que piensan que es exclusivo o muy solicitado. También les gusta obtener algo gratis, ya sea una garantía de un año o un microondas de \$200 por la compra de una casa de \$ 500.000. Se concentran en el ítem gratis y a menudo se olvidan de otros detalles más importantes y costosos.

“El éxito en cualquier negociación se resume en la creación de tres cosas: confianza, afinidad y satisfacción.”

Descubra quiénes son los actores clave. Aun cuando algunos participantes no hablen mucho, usted necesitará de su aprobación para lograr el acuerdo definitivo. Averigüe todo lo que pueda, incluso los antecedentes y las metas de todos los que se sientan a la mesa de negociación y asegúrese de conocer el papel que desempeña cada uno de ellos.

“En cada fase de una negociación siempre está vendiendo.”

Donald Trump es un especialista en detectar las motivaciones de sus socios negociadores. Cuando Mark Burnett, el productor ejecutivo del reality show *Survivor*, contactó a Trump con la idea de *El Aprendiz*, Trump inmediatamente se dio cuenta de que Burnett necesitaba su participación para que el programa funcionara. Solicitó, y obtuvo, una participación equivalente a la de Burnett. Trump sabía que los altos ejecutivos de NBC y CBS estarían interesados en *El Aprendiz*. NBC estaba deseosa de hacer un reality show, ya que había dejado pasar la oportunidad con *Survivor* y necesitaba enmendar aquel error. Trump y Burnett pudieron llegar a un acuerdo muy favorable con NBC, incluidos los derechos de todos los productos de *El Aprendiz* fuera de los Estados Unidos.

Confíe pero corrobore

Cada información que usted recibe lo lleva al siguiente paso del proceso. Cuando compra un edificio, Ross formula preguntas directas como “¿Quién es el dueño?” “¿A quién desean venderlo ahora?” y “¿Cuántas hipotecas tiene el edificio?” Este tipo de preguntas puede sacar a la luz información importante; sin embargo, las personas suelen dar verdades a medias en las negociaciones. Confirme todo lo que le dicen sus contrapartes. Mantenga una actitud escéptica y concéntrese en los detalles.

“Quien mantiene el control normalmente gana.”

Ponga a prueba los datos concretos a través de la acción. Por ejemplo, un vendedor ofrecía un departamento en Manhattan a un supuesto precio firme de \$ 3 millones. En realidad, el vendedor usaba el precio para probar el mercado. Un comprador que ofertó \$ 2,4 millones compró el departamento.

Ofrézcase para confeccionar los documentos siempre que sea posible. Obtendrá una ventaja, ya que usted controlará los contenidos y sabrá lo que agregó o eliminó. En una oportunidad, Ross pidió que se introdujeran algunos cambios a un contrato. Cuando los documentos retornaron, la otra parte había añadido cambios adicionales que él no había aprobado previamente.

Controle el tiempo

El tiempo desempeña un papel importante en toda negociación. Al empezar una negociación, Trump se reúne con todas las partes y trata de averiguar lo que éstas desean. Quiere que todos se sientan satisfechos con el resultado. Pero llegar a este punto requiere paciencia. Los buenos negociadores no actúan o hacen concesiones enseguida. Pida más de lo que usted piensa que obtendrá. Luego espere. Si depende de algún límite de tiempo externo, manténgalo en secreto. Considere darle a la otra parte un límite de tiempo para ejercer un poco de presión.

Simplifique, simplifique, simplifique

Use estos tipos de soluciones simples cuando sirvan para obtener ventaja:

- “Dividamos la diferencia” – Use esta opción cuando el precio acordado sea uno que usted siempre estuvo dispuesto a aceptar.
- “Discutámoslo más tarde” - Cuando una discusión se enardece o una parte se niega a llegar a un arreglo, tómese un recreo, especialmente si el punto que sigue es controversial.
- “Dejemos que otro lo decida” – Traer a una persona externa, como el jefe de la otra parte, puede servir para salir de un punto muerto en la negociación o proponer una nueva perspectiva. No es necesario que acepte la sugerencia externa, pero ésta puede ser una bocanada de aire fresco.
- “Pensemos de manera creativa” – Cuando no pueda llegar a una solución, pruebe tomarse un breve receso, hacer una lluvia de ideas o usar múltiples tácticas de negociación simultáneamente.

Organícese

Obtenga toda la información que pueda de sus contrapartes y proporcione documentos que respalden su posición. Tome notas detalladas sobre qué dijo quién y lo que usted acordó hacer. Anote qué puntos permanecen abiertos y cuáles están cerrados. Luego de cada sesión de negociación, realice una sesión de retroalimentación.

Tácticas de Negociación

Mantenga el control de la velocidad y la intensidad de las sesiones de negociación. Mantenga la puerta abierta pidiéndole a su socio negociador que haga un arreglo mejor o incluso manteniéndose callado. Cuando una sesión de negociación termine en un empate, sugiera un receso. Esto no equivale a decir “tómalo o déjalo,” lo cual connota algo definitivo. Decir “Volveremos sobre esto más tarde” motiva a un análisis ulterior.

“El poder que se obtiene al estar bien preparado se magnifica proporcionalmente a la falta de preparación de la otra parte.”

Si las negociaciones avanzan demasiado rápido, pida una concesión que no sea importante para usted, pero que sabe que la otra parte debe otorgársela. Puede devolverla más tarde; el objetivo es ganar tiempo para reflexionar sobre las próximas acciones. No obstante, no deje que la otra parte aminore el ritmo.

“Las personas ponen la menor cantidad de esfuerzo para lograr la meta.”

Cuando está terminado, está terminado Una vez firmado el acuerdo, el trato ha concluido. Pedir cambios en ese momento no es ético y puede dañar su reputación. Si la otra parte solicita cambios después de que usted firmó el trato, tiene varias opciones: puede iniciar una acción judicial, rescindir el trato o consentir el cambio. Una discusión en esta instancia puede estar cargada de animosidad.

“No hable nunca sobre sus debilidades, pero compénselas.”

Cuando la negociación se endurece Desafortunadamente, en ocasiones es inevitable toparse con una contraparte inflexible o agresiva que intimida, insulta o que emplea tácticas obstruccionistas. La clave es mantener la calma. Utilice estas 10 tácticas para enfrentar a una parte con actitud intimidatoria si se ve envuelto en una situación de tómelos o déjelo:

1. Siga las reglas – Si la otra parte se vuelve difícil, vuélvase difícil. Trate de establecer un tono cordial, profesional, pero si la otra parte se torna desagradable, rebájese a su nivel.
2. No diga nada – No tiene ninguna obligación de dar explicaciones. Simplemente informe a la otra parte lo que desea y espere una respuesta. Esta instancia requiere disciplina.
3. Realice concesiones menores – Ceder en pequeñas cosas ayuda a que el proceso siga su curso. Sin embargo, lamente lo que cede, y no le dé a la otra parte espacio de maniobra irrazonable.
4. Mantenga su precio elevado – Eso le da más margen para hacer concesiones.
5. Proponga un rango de ideas – Esto le da margen para llegar a un arreglo. Haga ofertas realistas para convertirse en un participante serio.
6. Cuestione las soluciones simples – Dividir la diferencia y otras soluciones simples tienen su utilidad, pero pueden no ser la mejor opción en determinadas ocasiones.
7. Aspire a algo más que a salir hecho – Negociar no consiste necesariamente en intercambiar una concesión por otra. Haga concesiones únicamente para lograr una meta más importante.
8. Fije un límite de tiempo imposible – Ponga a la otra parte bajo presión.
9. Juegue el juego de la espera – Sea paciente. La otra parte quiere llegar a un trato. Juegue duro al principio y vaya suavizándose a medida que avanza la negociación.
10. Antes de hacer una concesión, determine su costo – Si imprimir 1.000 catálogos en un tiempo de rotación normal de 10 días cuesta \$ 500, ¿cuánto pagaría si tuviera que comprometerse con 2.000 catálogos en cinco días? Debe saber la respuesta a este tipo de preguntas.

Mejores Prácticas

Aquí van algunos consejos prácticos finales:

- Desarrolle una perspectiva de largo plazo – El precio no debe ser nunca el único factor a considerar; de hecho, centrarse únicamente en el costo puede eclipsar otros beneficios tales como concesiones de marketing, los derechos aéreos sobre un edificio o la oportunidad de trabajar con estas partes nuevamente.
- Sea flexible – Manténgase abierto a nuevas ideas y acuerdos. Pero ser flexible no significa ser una marca fácil.
- Tenga más de una meta – Al tener varios objetivos usted podrá llegar a acuerdos y soluciones que benefician a todas las partes.

Sobre el autor

George H. Ross es vicepresidente ejecutivo y asesor senior de la Organización Trump. Enseña negociación en la Universidad de Nueva York y es autor de *Trump Strategies for Real Estate*.
