



Libro Negociación esencial

Gavin Kennedy
Profile Books, 2004
También disponible en: Inglés

Reseña

En el caso de esta guía, a menudo entretenida, alfabéticamente organizada y con referencias cruzadas, un diccionario es tan instructivo como un libro de texto – aunque, por su brevedad, algunas definiciones son confusas. Gavin Kennedy agrega una nueva dimensión al ofrecer ejemplos de años de experiencia en el mundo real. El libro también sobresale por su lista de consultores y capacitadores europeos de negociación. *BooksInShort* recomienda este texto, de estructura poco usual, tanto a los novatos, que probablemente deben leerlo de cabo a rabo, como a negociadores experimentados, que pueden adentrarse en él cuando necesiten un libro de referencia que les recuerde los términos, estrategias y artimañas más importantes.

Ideas fundamentales

- La negociación, que implica intelecto, emoción, discurso y conducta, es una actividad humana básica.
- El valor que dan las partes a una posición o artículo es lo que las motiva a negociar.
- Los malos escuchas son malos negociadores.
- Los negociadores inexperimentados se arriesgan al fracaso para obtener lo que quieren. Los socios que negocian también pueden aprovecharse de los negociadores poco hábiles.
- El “problema del agente-principal” surge cuando los intereses del agente no están alineados con los intereses del principal.
- Cuando la gente debe elegir entre dos malas alternativas, la mayoría evitará elegir.
- Guanxi es la práctica china de dar valor a las relaciones y alianzas personales.
- Una negociación exitosa requiere consentimiento mutuo y una actitud de dar y recibir.
- Los tres tipos de conducta negociadora son agresivo, ingenuo y equilibrado.
- “Si acepta comprar ahora, incluiré el nuevo software” es ejemplo de una “negociación condicional”.

Resumen

Diferencias mayores y menores

La negociación es un rasgo humano distintivo y un elemento esencial de la interacción social humana. La gente es interdependiente. Para que sigan girando las ruedas del comercio y la interacción social, deben mantener buenas relaciones entre sí. Cuando afrontan conflictos, la negociación les permite llegar a un resultado mutuamente benéfico. Por ello la gente negocia constantemente, igual sobre asuntos grandes como pequeños, desde dónde ir de vacaciones hasta la delineación de fronteras internacionales.

La negociación desempeña un papel importante en la historia, ya que puede reemplazar a la violencia. En la guerra, el ganador confisca los bienes, pero en la negociación ambas partes se llevan recursos valiosos. Y, a diferencia de la guerra, que con frecuencia exacerba la hostilidad entre las partes, la negociación ofrece una base para las relaciones sociales. Como dijo Winston Churchill: “Hablar y hablar es mejor que pelear y pelear”.

“La negociación es la alternativa al uso de la fuerza y también es una conducta humana que se retroalimenta y genera crecimiento”.

Algunas personas critican la negociación porque creen que ambos lados deben ceder algo para lograr el progreso y la estabilidad. Sin embargo, aunque sí se dan negociaciones así, es más frecuente que ganen ambas partes. Empiezan a hablar porque quieren cosas distintas. Las valoran diferente y pagarán diferentes precios por

ellas. Las diferencias traen a las partes a la mesa. En el siguiente ejemplo, cada parte le da un valor diferente al artículo, cada una tiene diferentes motivos para comprarlo y cada una queda satisfecha con el resultado: El propietario de un barco anegado acepta venderlo en £6.000; le era inútil e incluso creía que tendría que pagar para deshacerse de él. El comprador, el encargado de utilería para una empresa cinematográfica, tenía un presupuesto de £10.000 para comprar un barco; le ahorró a su compañía £4.000. En el momento culminante de la película, el productor incendiaría el barco.

“La negociación es un proceso en el que ambas partes ganan algo de sus transacciones”.

Los resultados de una sesión de negociaciones no son siempre tan positivos. Los negociadores inexperimentados podrían no obtener lo que desean, o sus contrincantes podrían aprovecharse de ellos. Podrían sentirse coaccionados a dar algo sin recibir nada a cambio. En las mejores negociaciones, sin embargo, ambas partes tienen el ánimo de dar y recibir, y ambas aceptan libremente el resultado.

Éstos son algunos de los principios y términos fundamentales de la negociación:

Agente: Representa a los principales en una negociación y actúa a su favor. A menudo facilita la compra y venta de bienes y servicios, por ejemplo, en bienes raíces. Si celebra un contrato con una agencia, asegúrese de que describa claramente las siguientes cuatro áreas: límites de responsabilidad y autoridad, límites de territorio, cómo terminará la relación y cuándo será efectiva la cláusula de cancelación. El “problema del agente-principal” surge cuando el agente no hace lo que el cliente pide.

“La negociación implica un intercambio de algo por algo (tangible o intangible)”.

Agregado: Un cargo adicional. Los negociadores usan agregados para aumentar la oferta inicial.

Alternativa mejor para un acuerdo negociado (BATNA, por sus siglas en inglés): Se da en caso de no llegar a un acuerdo. Conózcala de antemano. Mientras mejor sea su BATNA en comparación con las propuestas durante la negociación, mayor poder tendrá usted.

“Reglas: en las negociaciones no hay ninguna”.

Análisis de decisión: Método para evaluar opciones al calcular su valor y multiplicarlo por su probabilidad.

Anticipo en efectivo: Solicitud de pago antes de proporcionar el servicio. Lo piden los proveedores de servicios que no aceptan crédito, o cuyos clientes podrían pedir un reembolso. Los compradores lo aceptan a cambio de una reducción en el precio.

Aplazamiento: Pausa en las pláticas. Puede aumentar el nivel de expectativas, y cuando las partes vuelvan, avanzarán más; también da tiempo para analizar la situación. Si pide el aplazamiento, todos deben entender el propósito y el momento en que se reanudarán las pláticas.

Arca de Noé: Es la técnica (tan antigua como el arca de Noé) en la que el comprador expresa que el vendedor debe reducir el precio porque otros venden más barato. Pregunte si el competidor incluye las mismas ventajas y, si ése fuera el caso, entonces por qué el comprador recurre a usted.

“La conducta de los otros influye en las percepciones que uno tiene, y lo que se percibe confirma, o modifica, las aspiraciones”.

Ardid de compromiso: Técnica que se puede usar para convencer a la otra parte de que la amenaza es en serio. Por ejemplo, si amenaza con cerrar una planta y le recuerda a la otra parte que ya ha cerrado plantas antes, demuestra que se compromete con la amenaza.

Ardid Perry Mason: Preguntas mordaces o intentar que la otra parte admita algo que lo descalifique de la negociación. Si se tropieza con este ardid, no conteste las preguntas o insista en saber su propósito.

“No existe una solución correcta a un dilema: Por eso es un dilema”.

Autoridad: Poder para lograr acuerdos vinculantes. Trate con el “organillero”, no con el “mono”. Si un negociador no tiene autoridad, debe decirlo y pedir un aplazamiento cuando las pláticas llegan al punto crítico: luego debe reunirse con sus superiores para poder proceder.

Bagatela: Artículo costoso vuelto a empaquetar en pequeñas unidades para presentarlo como barato – por ejemplo, el servicio telefónico vendido en intervalos de tres minutos o una resma de papel vendida por hoja. Una bagatela es un ardid para superar los obstáculos sobre el precio.

Cierre: Culminación de una sesión de negociaciones. Éstos son los tres más comunes:

1. **Resumen** – Una declaración de lo sucedido y de lo que cada parte aceptó.
2. **Aplazamiento** – Si el cierre tipo resumen no lleva a cerrar la negociación, las partes pueden pedir un aplazamiento.
3. **Movimiento de canje** – Un acuerdo para resolver asuntos menores antes de llegar a un acuerdo final. Un movimiento de canje es un paso más cerca al cierre de negociaciones y al logro de una “negociación aceptada”.

“Consejo importante a todos los negociadores: hagan preguntas y escuchen las respuestas”.

Cláusula del bote salvavidas: Lenguaje de contingencia incluido en un contrato que permite a una parte retractarse de un acuerdo.

Cláusula de garantías cruzadas (Mother Hubbard clause): Insistir en un menor precio al afirmar que no puede pagar el precio del vendedor.

“No venda el filete, venda el ruido que hace en la parrilla ... Encuentre la atracción de una propuesta y preséntela”.

Concesión devaluada: Recompensa que pierde su valor simplemente porque se entrega. Los negociadores demasiado ambiciosos desprecian las concesiones de las otras partes.

Demanda de valor: Quedarse con un mayor porcentaje del debido – una técnica que usan los negociadores de color rojo (agresivos) en una “negociación de distribución”, en la que la pérdida de una parte es la ganancia de la otra. Demandar valor excluye la posibilidad de “crear valor” para que ambas partes se beneficien.

Enseñar a los lobos a perseguir trineos: Hacer pequeñas concesiones para ganar ventaja o liberar presión. Es como arrojar comida a los lobos que persiguen su trineo. No los detiene, sino que los alienta a seguirlo.

Escuchar: “La habilidad menos exitosa de los negociadores de menor nivel”.

“Los negociadores blandos se caracterizan por su disposición a dar grandes pasos a partir de cualquier posición que tomen”.

Esquema “optometrista de Brooklyn”: Se da cuando un vendedor agrega recargos continuos (supuestamente por un hombre de negocios en Nueva York que era experto en esta alimaña de agregados). Por ejemplo, el costo normal de un artículo es US\$250, pero se agregan US\$10 más los fines de semana; la entrega cuesta US\$25, y aún más si el sitio de entrega queda a más de dos calles de distancia.

“Si cede ante la presión, enseña a los demás negociadores a aumentar la presión”.

Estilo de conducta: Los colores representan tres tipos de conductas de negociación:

1. **Rojo** – Agresivo: embaucador, intimidante e incluso de juego sucio.
2. **Azul** – Ingenuo: sucumbe al ardor y, a menudo, da algo sin recibir nada a cambio.
3. **Morado** – Equilibrado: usa lenguaje condicional para operar y poder llegar a una solución justa.

Guanxi (pronunciado “guanshi”): Práctica china de valorar las relaciones personales sobre las realidades del mercado. Usted obtiene licencias y permisos gracias a sus contactos.

Lenguaje condicional: Explicar sus términos para llegar a un acuerdo. No ceda gratuitamente y no pida que otros lo hagan; en cambio, negocie: “Si hace esto, yo haré lo otro”.

“Los negociadores aprenden a decir ‘no’ si ven que logran concesiones cuando lo hacen; por lo tanto, no estimule su resistencia con premios”.

Modelo de Zeuthen para evitar conflictos: Proceso de dos etapas para determinar cuánto conflicto aceptará. Primero, compare el valor de no moverse de su posición actual con el de aceptar la oferta de la otra parte. Luego evalúe el potencial de conflicto o ruptura de la negociación si no cede, y decida si el conflicto vale la pena.

“Nada se acuerda sino hasta que no se acuerda todo”.

Modelo evasión-evasión: Ante dos malas alternativas, la mayoría de la gente no elige ninguna. Evade la elección. Cuando esto sucede, generalmente una parte tiende más a negociar que la otra.

Oferta: Siempre es condicional. Al hacer una oferta, especifique las obligaciones del otro sin expresar detalladamente las suyas. Cuando la otra parte acepte su oferta, ya llegó al acuerdo.

Oferta inicial: Rechácela siempre.

Pluma temblorosa: Táctica de presión de un comprador para lograr concesiones de última hora. El comprador está listo para firmar el acuerdo, levanta la pluma (“temblorosa”) y titubea. Al vendedor ansioso le entra el pánico y reduce 1% del precio si se firma de inmediato.

Propuesta aceptable: Hacer al comprador una serie de preguntas fáciles, cuya respuesta sea obviamente sí, luego plantear una pregunta final más difícil con la esperanza de que el comprador también diga sí, por hábito.

Puntería alta: Pedir más de lo que espera – “porque nunca obtendrá más de lo que pide”. Los negociadores débiles con bajas expectativas por lo general son los primeros en llegar a una negociación. Aquellos con metas más altas tienden a hacer pequeñas concesiones y no ceden rápidamente a las demandas.

Subasta: Tipo de venta en la que los compradores compiten. Hay tres tipos de subastas:

1. **Regular** – Todas las partes hacen una oferta por un artículo y gana el mejor postor.
2. **A la rebaja** – Se inicia con un precio alto y se reduce hasta que surge un comprador.
3. **“Subasta Vickrey a sobre cerrado”** – Gana el mejor postor, pero paga el precio que ofreció el segundo mejor postor.

Subir el nivel de trabajo, bajar el nivel de precios: El comprador dice al vendedor qué características quiere (“subir el nivel de trabajo”) y luego pide “bajar el nivel de precios”.

Teoría de juegos: Enfoque cuantitativo de la resolución de conflictos. Depende de varias suposiciones:

- “Todos conocen la identidad y el número de los jugadores”.
- “Todos los jugadores son racionales”.
- “Se conocen los beneficios para cada jugador”.
- “Se conocen y establecen las estrategias de cada jugador”.

Vender barato, hacerse famoso: Ofrecer un bajo precio porque el vendedor no tiene historial. El comprador afirma que, a cambio, el vendedor ganará valiosa

experiencia y buena reputación.

Sobre el autor

Gavin Kennedy es miembro numerario de Edinburgh Business School y autor de varios libros, entre ellos *Everything is Negotiable* y *The Perfect Negotiation*.
