



Negociación: Neutralizando tácticas de la calle

Fernández, Esteban

Quevedo, Oscar



ABSTRACT

Negociar es un hecho inevitable de la vida. Todos negociamos algo todos los días sin que nos demos cuenta. Es una comunicación bilateral, un medio básico para conseguir lo que se desea de otros.

A pesar de que la negociación se lleva a cabo todos los días no es fácil realizarla bien, más aún cuando mucha gente no busca el beneficio mutuo sino sólo el propio, operando dentro de un modelo que responde más al *defender* y *vencer*. Muchas tácticas que hemos denominado “de la calle” sólo generan gente insatisfecha, enemistada, fatigada, y algunas veces las tres cosas.

Un hábito generado por estas tácticas de la calle es priorizar las ganancias en el corto plazo por sobre una relación productiva a mediano y largo plazo.

El presente trabajo analiza algunas de estas “tácticas de la calle”, sus fundamentos y motivaciones, y ofrece posibles técnicas para neutralizarlas, con el objetivo de evitar pérdidas relacionadas al uso inadecuado de los tiempos, dinero, esfuerzo físico y mental del que seríamos víctimas si no lo detectamos. Identificar estas tácticas nos permite elegir que tipo de negociador ser, o sea SER un negociador contextual, de forma tal de tomar en cuenta al otro, y adaptar nuestras respuestas a la situación.



Índice

Índice.....	3
Introducción.....	4
Tácticas de la calle.....	6
Introducción a las tácticas de la calle.....	6
Tácticas basadas en mentiras.....	10
Engaños.....	10
Autoridad Superior.....	14
Tácticas de abuso psicológico.....	16
Desgaste.....	17
Lugar de la negociación.....	19
Tácticas de presión.....	21
Ultimátum.....	22
Tiempo.....	25
Negociación efectiva.....	29
Conclusiones.....	33
Bibliografía.....	34



Introducción

En general, cuando pensamos en negociación pensamos en comprar o vender, o en las transacciones que llevan adelante los ejecutivos, empresarios o diplomáticos. Sin embargo, pocos reconocemos que todos nosotros negociamos todos los días en todos los aspectos de nuestras vidas, con nuestros jefes, compañeros, amigos y familiares.

Pero veamos, ¿por qué y para qué negociamos? Una negociación se produce cuando una parte tiene un objetivo o desea obtener un beneficio y para hacerlo, necesita de otra parte. Si esta otra parte también tiene interés en realizar algún tipo de intercambio, se dice que existe una zona de conveniencia mutua, a la que llamaremos *mesa negociadora*, donde puede producirse la negociación. Como resultado de la misma, puede darse que las partes lleguen a un acuerdo, o que no logren resolver las diferencias en sus posiciones, con lo cual, ninguna alcanza su objetivo. El hecho de alcanzar o no un acuerdo depende en forma importante del contexto (*mapa de contexto*) y la manera de negociar de cada persona involucrada en el proceso. Es importante destacar que toda negociación siempre se da entre personas, inclusive cuando se dice que dos firmas están negociando, en realidad, son personas que están negociando en nombre de esas firmas. Por este motivo, *las competencias técnicas y abstractas de las personas que negocian son claves en el resultado del proceso.*

Cada persona tiene una forma peculiar, digamos su manera, de encarar una negociación, que es el resultado de las experiencias vividas, tanto en el ámbito personal como en el laboral, de sus creencias, de su formación y, en un ámbito más amplio, de la cultura, a estos elementos que influyen y condicionan a un negociador le llamamos filtros paradigmáticos, que



impactan directamente en esa manera de ser. Todos estos factores determinan los modelos mentales a partir de los cuales las personas interpretan la realidad, y actúan en consecuencia. A pesar de esto, pueden distinguirse dos grandes escuelas dentro de la teoría de la negociación:

La primera de ellas es la **tradicional o competitiva**, que se basa en un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se está negociando. La idea es que lo que uno gana, lo pierde el otro. Son negociaciones del tipo **GANAR – PERDER**. El negociador ve cualquier situación como una *batalla*, en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene firmes durante más tiempo, obtiene más. No obstante, con regularidad termina produciendo una respuesta igual de dura, que lo agota a él y a sus recursos, y que daña la relación con la otra parte. En este tipo de negociaciones se tiene en cuenta sólo el resultado en el corto plazo. El clásico ejemplo de esta forma de negociar es el *regateo* que se produce entre un comprador y un vendedor sobre el precio de lo que están intercambiando, cuando solamente se discute sobre el precio, tiempos y condiciones básicas sin ampliar la mesa de negociación para incluir otras posibilidades. O sea, se obvia el proceso creador de esta herramienta, La Negociación.

A este tipo de negociaciones se las denomina Negociación desde posiciones o Territorial. Esto se debe a que cada parte toma una posición, discute por ésta, y trata de obligar a la otra parte a cambiar su posición. El discutir desde una posición suele resultar poco eficiente y puede poner en ‘peligro’ la relación personal, ya que en la misma están involucradas de manera inconsciente emociones, las cuales nos predisponen a actuar. Entonces reaccionamos, generando más de lo mismo en la mesa negociadora, logrando solamente atascos y las negociaciones territoriales.



La segunda escuela es la **integrativa o cooperativa**. Esta nueva escuela plantea una teoría de la negociación que trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes. Es una estrategia **GANAR – GANAR**, es decir, las partes pueden aumentar los beneficios y satisfacción sin perjudicarse mutuamente. Su propósito central es resolver un problema conjunto, no ganarle al otro ni llegar a un acuerdo de cualquier manera. Las partes no se ven como adversarios a los que hay que vencer, y se tiene en mente siempre el resultado que tendrá la negociación en el futuro tanto sobre la relación personal, como sobre futuras negociaciones. El largo plazo es importante.

El tema de esta tesina, “**Tácticas de la Calle**”, se inscribe dentro de las negociaciones del tipo tradicional que, como ya hemos visto, se centran en el resultado de corto plazo y, en general, disminuyen las posibles ganancias para las partes. Para cada una de las tácticas seleccionadas, se describirá el modo de comportamiento de la parte que la aplica, las posibles consecuencias de su utilización y algunas de las formas de contrarrestarlas o de minimizar su impacto con las que cuenta quien las sufre.

Tácticas de la calle

Introducción a las tácticas de la calle

Las tácticas de la calle son técnicas que utilizan algunos negociadores como parte de su estrategia con el fin de sacar el máximo rédito de una negociación puntual. Algunas de estas tácticas pueden basarse en ejercer presión para debilitar a la otra parte, en comportamientos deshonestos, abusos de una situación de poder, o bien manejos psicológicos. Por este motivo, estas tácticas son llamadas también



“tácticas sucias”. Son utilizadas en todo tipo de negociaciones y a todo nivel, a pesar de ser llamadas “de la calle”, ya que la idea de esta denominación es identificar que el objetivo de quien las usa es maximizar el beneficio puntual inmediato, sin importarle el medio que utilice, y las consecuencias sobre la otra parte o sobre relaciones futuras. El concepto de “táctica de la calle” da la idea de que se encara el proceso de negociación como una confrontación o guerra, donde hay algo para repartir y hay que obtener el mayor beneficio a costa de la otra parte negociadora.

Si bien las posibles tácticas a utilizar son muchas y variadas, las separamos en tres grandes grupos en función del tipo de comportamiento que adopte el negociador:

- *Tácticas basadas en mentiras*
- *Tácticas de abuso psicológico*
- *Tácticas de presión*

Como regla general, estas tácticas buscan fortalecer la propia posición y debilitar la de la otra parte mediante la confusión, la intimidación o directamente el engaño. Al emplearlas, se lo hace en forma discreta tratando de que la otra parte no lo perciba, ya que si lo hiciera el deterioro en la relación puede ser muy importante. No es que importe sostener la relación, pero sin ella no puede conseguir dar “el golpe”.

EL CASO

A continuación se detalla un caso que utilizaremos a lo largo del trabajo como ejemplo para ilustrar la aplicación de las diferentes tácticas. Se trata de dos empresas del rubro Tecnología que llevan a cabo en forma periódica negociaciones por la provisión de equipos y servicios de asistencia y mantenimiento de los mismos.



Las empresas

La empresa TechWeb S.A. es una empresa dedicada al hosting de servicios informáticos, y tiene como clientes a varias empresas, muchas de ellas importantes, que le confían diferente clase de servicios. Los mismos van desde la renta de un lugar físico para los equipos informáticos, hasta la tercerización completa de las actividades normales de un centro de cómputos. Su modelo de negocios le permitió tener un crecimiento sostenido a lo largo de estos años, incluso durante las épocas difíciles que le ha tocado vivir.

Parte de su éxito descansa en la relación que tiene con sus proveedores más importantes. Durante estos años se ha desarrollado una relación de confianza con los proveedores, y en especial, con los proveedores de hardware, software y comunicaciones se entabló una relación de colaboración muy importante.

Alpha Systems es su principal proveedor de equipos de gran porte, con los productos y servicios adicionales que esto conlleva. Si bien ha tenido una relación con TechWeb a nivel corporativo, las decisiones en cuanto al hardware utilizado siempre se toman en forma local. Desde la llegada de TechWeb a la Argentina, la relación ha sido muy buena, debido a la buena predisposición para los negocios de ambas partes. De todas maneras, y a pesar de la historia, cada vez que se compra equipamiento de valores elevados, hay una negociación dura, basada principalmente en la discusión del precio. El precio del servicio de mantenimiento de toda la infraestructura instalada es otro punto de discusión cada vez que el contrato debe ser renovado. La forma que toman estas compras, los servicios, tiempos de entrega, instalación, horarios de trabajo, seguros, transporte, etc. están “normalizados” por lo que estos puntos generalmente no generan dudas ni conflictos.

Períodos contables



La empresa TechWeb dedica un presupuesto anual a la compra de hardware que se basa en las proyecciones de crecimiento hechas sobre el final del año anterior. Generalmente este presupuesto deja cierto margen, el cual es utilizado año tras año para ampliar la infraestructura anticipando crecimientos que se deberían dar en el mediano plazo. TechWeb tiene el cierre contable el 31 de diciembre, y para que una compra sea contabilizada dentro del período, no alcanza con que se haya emitido la orden de compra antes del cierre, sino que los productos adquiridos deben haberse recibido antes de esa fecha.

Por otro lado, la empresa Alpha Systems tiene su cierre contable el 31 de octubre de cada año, y para poder contabilizar una venta dentro del período, los productos deben haber sido despachados desde los EE UU hacia el cliente antes de esa fecha.

Los negociadores.

El proceso de compras en TechWeb se realiza de la siguiente manera: el área de Tecnología, que es responsable del hardware, detecta las necesidades, luego habla con los proveedores con el fin de definir los productos que necesita (restringido por el presupuesto aprobado) y obtiene un presupuesto preliminar. Esta información es derivada al área de compras, la cual negocia el precio, en algunos casos en combinación con los requerimientos de otras áreas.

Por el área de Tecnología, Mario es el responsable de la infraestructura, y es quien define, junto al proveedor, las características del equipamiento a comprar. Por el lado de Compras, Javier es quien normalmente trata el proveedor. A su vez, Horacio, su jefe, interviene en las negociaciones más duras, especialmente cuando el presupuesto disponible no es suficiente para cubrir la totalidad de las necesidades. Horacio se caracteriza por ser implacable a la hora de pelear las condiciones comerciales. Las personas que han negociado con él lo consideran poco flexible y en general duro tanto con el problema como con las personas. Es muy difícil que realice



concesiones o se aparte de su posición original y, cuando lo hace, siempre exige algún beneficio adicional.

Del lado de Alpha Systems, Jorge es el responsable de la cuenta. A su vez, cada línea de productos tiene su responsable: Luis, tiene a cargo la consultoría y el mantenimiento, Hugo los servidores RISC, Juan Pablo los equipos CISC, Diego el almacenamiento y Mariano el equipamiento de red. Todos ellos pueden confeccionar presupuestos, y realizar las ventas en lo que refiere a sus áreas de interés. Por otro lado, Jorge es con quien se negocia cuando la situación se ve complicada, o cuando se trata de una propuesta integral que involucra a varios tipos de productos. En general, es una persona con buen trato, que posee la habilidad de ver los negocios de la empresa en forma integral y que suele llegar a acuerdos integrales y beneficiosos en sus mesas negociadoras.

Tácticas basadas en mentiras

Este grupo de tácticas se fundamenta en la utilización de mentiras y engaños durante el proceso de negociación. La parte que la aplica puede dar información falsa, mentir sobre sus objetivos, realizar promesas que sabe que luego no cumplirá, inventar datos, engañar sobre sus posibilidades, simular situaciones o condiciones. A continuación, se describen algunas de ellas y la forma en que se las puede neutralizar si se descubre que están siendo usadas.

Engaños

Táctica: consiste en dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente. La finalidad del



negociador deshonesto es llegar a un acuerdo en el que va a conseguir sus objetivos, sin importarle si luego va a cumplir o no con sus compromisos.

En nuestro ejemplo, esta táctica puede ser aplicada por Horacio, de Techweb, cuando está en medio de una negociación por la compra de un conjunto de equipos por una suma importante de dinero, que no llega a cubrir con el presupuesto del año en curso. Estos equipos son muy importantes para la empresa ya que su tecnología es de una generación más avanzada de lo que se puede conseguir actualmente en plaza, por lo que le otorgarían a Techweb una ventaja competitiva importante frente a la competencia, y le permitirían ganar más clientes basándose en un servicio más rápido y eficiente. Las empresas han establecido en una negociación anual que las compras deben pagarse a los 20 días de recibidos los equipos. Esta condición es muy importante para Alpha Systems y Horacio, sabiendo que no puede cumplir la misma no lo menciona, ya que teme que como respuesta, le incrementen el precio de los productos que está adquiriendo. Esta suposición se basa en el hecho de que, por sus características como negociador, ésa sería su táctica en caso de encontrarse del otro lado. “Para dar algo, hay que demandar una retribución.” Horacio calcula que, de cerrarse la operación, y teniendo en cuenta los tiempos de transporte y papeleo comercial y aduanero, los equipos deberían llegar al país y ser entregados a Techweb a fin de Noviembre, por lo que los pagos deberían realizarse a mediados de Diciembre. Como esa fecha se encuentra cerca de la finalización del período contable, y en los primeros días de enero se liberan los fondos correspondientes al presupuesto del año siguiente, el pago se retrasaría unos 15 días.

Horacio cierra la negociación para la adquisición de los equipos y no menciona la imposibilidad de realizar los pagos en los plazos pactados en la negociación anual. Una vez recibidos los equipos, Horacio dilata los pagos hasta enero con excusas de trabas o problemas administrativos internos y también aprovecha los días feriados de fin de año. Esta situación provoca malestar en Alpha Systems, y puede llevar a un deterioro de la relación a largo plazo con el principal proveedor de la compañía. No solo es el proveedor principal por el monto de las



transacciones comerciales, también es un proveedor estratégico debido a que tanto la calidad de los equipos como el mantenimiento de los mismos es crítico para el desarrollo del negocio. Actualmente en el mercado, no hay otra empresa que pueda proveer la tecnología y servicios que posee Alpha Systems. Estos factores hacen que el comportamiento de Horacio ponga en juego una relación esencial para la empresa. La utilización de engaños y mentiras puede darse en este caso ya que el negociador deshonesto (Horacio) recibe primero los beneficios (los equipos) y luego tiene que responder al compromiso asumido. Ante esta situación, una vez obtenidos los beneficios, no tiene ningún incentivo (si es que no considera la relación comercial a largo plazo) para honrar el acuerdo alcanzado.

Contratáctica: Cuando en una negociación, una parte infiere que podría ser víctima de engaños y mentiras, puede decidir retirarse de la mesa dando por terminada la negociación, o encarar el proceso solicitando siempre datos o hechos que avalen lo que expone la parte deshonestista. El camino a seguir dependerá de cada caso particular y siempre se deberá tener en cuenta la MAAN (mejor alternativa antes negociada) La retirada puede darse si existen otras alternativas, o si lo que se está negociando no es un factor crítico. Si es necesario seguir adelante con la negociación, es fundamental solicitar y utilizar siempre información precisa, objetiva y verificable, y aplicar un criterio imparcial al momento de evaluarla. De todas formas, la relación entre estos negociadores queda resentida y la posibilidad de que la misma se extienda en el largo plazo es muy baja, y si lo hace, será una de muy baja calidad que producirá resultados pobres para ambas partes. Puede darse también que se inviertan los papeles en el futuro, ya que Alpha Systems no encuentra beneficios en ser honesto. Es una relación pendular, Ganar-Perder, Perder-Ganar, sistemáticamente ese hábito se transforma a largo plazo en una relación PERDER-PERDER.

Una forma de disminuir la posibilidad de ser víctima de estas tácticas es prepararse antes de la negociación. En el caso de no conocer a la otra parte, pueden solicitarse datos de clientes o proveedores con los que ellos hayan trabajado con



anterioridad para tratar de obtener referencias. También estudiar la información disponible acerca de la empresa, en base a información del mercado, competidores, clientes, etc. De esta manera, podremos formarnos una idea de sus restricciones y posibilidades, y preparar diferentes alternativas o propuestas para presentar en la mesa negociadora.

El resultado de una negociación es un acuerdo, y dicho acuerdo es una promesa de acción. Por lo tanto, antes de cerrar un trato, debemos evaluar no solamente la sinceridad de la otra parte (coincidencia de la conversación privada y pública), sino también la competencia, es decir, la habilidad de la otra parte para cumplir con la promesa realizada.

Durante la negociación, existen dos niveles de lenguajes: el verbal, consciente y controlado, y el corporal, en gran parte inconsciente. Este lenguaje corporal, a través de gestos, expresiones y todos los movimientos del cuerpo, envía señales a la otra parte, que, si no se condicen con lo que se expresa en forma verbal, producen una sensación de desconfianza. Esta desconfianza lleva a la otra parte a adoptar una postura defensiva, deteriorando la calidad de la negociación y disminuyendo la posibilidad de alcanzar un acuerdo. La franqueza y el respeto son pilares de una negociación efectiva con resultados satisfactorios para todas las partes. Establecer una relación de confianza permite a las partes exponer de forma más abierta sus necesidades y objetivos, con lo que pueden trabajar en conjunto para alcanzar acuerdos satisfactorios y de mayor calidad, y enriquecer los negocios futuros.

En nuestro ejemplo, Horacio podría haber expresado su restricción presupuestaria y buscar alternativas para recibir los equipos en la fecha deseada, pero realizar los pagos en función de sus posibilidades. Como opciones, se podrían haber pactado un pago en dos veces (una porcentaje en Diciembre y el resto en Enero), o la entrega de los equipos en dos etapas, con lo que los pagos serían también en dos etapas. Otra posibilidad es que Horacio solicite una ampliación del



presupuesto disponible o la liberación de los fondos correspondientes al período siguiente con anticipación demostrando la necesidad o las ventajas de contar con los equipos en la fecha deseada. Quizás Alpha Systems podría retrasar el pago hasta enero ya que para ellos el corte trimestral de ventas es a fin de enero y tomarían esta acción priorizando la relación comercial que los une con Techweb, por sobre una fecha de pago pre-establecida y teniendo en cuenta que siempre fue puntual en los pagos anteriores. En fin, el abanico de posibilidades es muy amplio, y el hecho de alcanzar un acuerdo beneficioso depende de los negociadores.

Autoridad Superior

Táctica: consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final de la negociación, cuando tras muchas concesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa. Estos órganos superiores por supuesto son más duros y plantearán nuevas exigencias. Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno. Esta táctica, al igual que la anterior, se basa en engaños o mentiras hacia la otra parte, con respecto a las posibilidades de cerrar o confirmar un acuerdo que tiene el negociador. La táctica de la autoridad superior no puede utilizarse en forma reiterada con otra parte en una relación que no es puntual, ya que ésta no va a aceptar perder el tiempo negociando con quien no tiene el poder de tomar una decisión.

La aplicación de esta táctica en el ejemplo de la relación TechWeb – Alpha Systems podría ser la siguiente. Se ha entablado una negociación para la renovación



del contrato anual para la provisión de servicios de consultoría y mantenimiento por parte de Alpha Systems a TechWeb. También se aprovechan las reuniones para cerrar un acuerdo por la compra de nuevos servidores. Por el lado de TechWeb, Mario, del área de Tecnología, y Javier, de compras, son los encargados de llevar adelante la negociación. Jorge es el responsable por parte de Alpha Systems, ya que la operación involucra a más de uno de sus departamentos. Luego de varias reuniones en las que se discutió el nivel de servicio a prestar, las horas que le van a dedicar los analistas y consultores de Alpha Systems a TechWeb, el precio del servicio, la tecnología de los nuevos servidores, las fechas de entrega de los mismos y otras condiciones del trato, Jorge manifiesta que él está en condiciones de cerrar el acuerdo por el precio dado en el caso de la provisión de servicios de consultoría y mantenimiento, pero que deberá consultar con su casa matriz si efectivamente puede cerrar el trato por el precio que han acordado por los servidores. Las causas de esta diferencia en la autoridad para cerrar los tratos radica en que como los servicios son provistos por los analistas locales, sus costos y beneficios son medidos en forma global como parte del resultado del desempeño de la filial local de la empresa. En el caso de los servidores, deben pedirlos a su casa matriz en los EE UU para luego entregarlos a TechWeb. La casa matriz ya tiene establecidos precios para los mismos que son iguales para todas las filiales del mundo y por lo que se ve complicada la posibilidad de conseguir descuentos. Sin embargo, Jorge se compromete a realizar gestiones frente a la corporación, alegando la importancia de mantener a TechWeb como cliente, y luego comunicarse con Javier para cerrar el trato.

Luego de transcurridos unos días, Jorge se comunica con Javier y le informa que la casa matriz no lo ha autorizado ofrecer descuentos sobre el precio de lista de los servidores debido a que la demanda de los mismos es muy buena con el precio actual. De todas formas, Jorge expresa que debido a la buena relación que tienen las empresas, está dispuesto a absorber el costo de un pequeño descuento, un 2 %, a pesar de que en la negociación se había hablado de entre 5 y 7%. También aduce que sabe que no es lo que habían acordado, pero le dice a Javier que si considera el



precio de los servidores como parte de un acuerdo mayor que incluye la provisión de servicios de consultoría y mantenimiento, la diferencia no es muy importante.

Contratáctica: Una forma de evitar caer en la trampa que propone esta táctica, es preguntar a la otra persona antes de comenzar con el proceso de negociación si tiene la autoridad para aprobar o cerrar un trato en el caso de que lleguen a un acuerdo. Esta pregunta va a poner al descubierto desde el principio la posición del negociador y minimizará la probabilidad de ser víctima de esta táctica. Si la persona no es experta en negociación, puede dejarse llevar por su ego y dirá que sí, que tiene la autoridad. Si la respuesta es que no, se deberá hacer todo lo posible para que en la negociación participen todas las personas involucradas en la toma de la decisión. Si esto no es posible, es conveniente preguntarle a esta persona luego de la negociación si va a recomendar una decisión positiva o no.

Un indicio que puede señalar una táctica de este tipo es que la posición del negociador dentro de la empresa no se condiga con la importancia, ya sea por el monto, el valor estratégico u otro factor de la negociación para la empresa. A partir de este punto, se puede comenzar a indagar sobre las responsabilidades que tiene el negociador o las tareas que realiza normalmente con el fin de detectar una inconsistencia que confirmen la sospecha. (Escalera de Inferencias) Finalmente, si esto así, es conveniente solicitar negociar con el responsable de la toma de la decisión.

Tácticas de abuso psicológico

Este grupo de tácticas se basa en tratar de debilitar psicológicamente a la otra parte con la finalidad de que ceda en sus posiciones y acepte las condiciones propuestas. Las acciones pueden ir desde estirar una negociación para desgastar física y emocionalmente a la otra parte, hasta diferentes trucos que hacen que el



negociador se sienta inferior y acepte cualquier condición bajo la perspectiva de que no tiene otra opción.

Desgaste

Táctica: Aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. También se utilizan cambios constantes de condiciones y requerimientos, dilatación del tiempo de decisión, hincapié en puntos poco relevantes, llamados telefónicos repetitivos, consultas con superiores, etc. Con estas herramientas, se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.

En nuestro ejemplo, podría darse el siguiente caso: En Techweb se planifica que durante el año en curso se requerirá incorporar un nuevo servidor a la infraestructura debido al arranque de un nuevo cliente sobre el final del año. Esta planificación se realizó con un tiempo de anticipación bastante grande, por lo que Mario y la gente de compras se pueden tomar cierto tiempo para definir las características del hardware a adquirir y para negociar con el proveedor. La compra se realizará a Alpha Systems, como es normal para este tipo de equipos.

Mario, el responsable técnico, se pone en contacto con Hugo para expresarle su interés para adquirir un nuevo equipo y le pide un presupuesto por una configuración sobredimensionada indicando que la necesidad es inmediata. A los pocos días, cuando Hugo trae el la información requerida, Mario lo recibe diciendo que la configuración presupuestada no se adapta a las necesidades, y cambia los requerimientos. La próxima vez, si bien las necesidades son correctas, los valores cotizados sobrepasan el presupuesto de la compañía para ese proyecto, y se reduce en parte las características de hardware pedidas, con el pedido adicional de que consiga descuento. Se lo molesta telefónicamente varias veces para preguntar acerca de si las condiciones comerciales se mantienen o no. La próxima vez que se reúnen,



surge el tema de la extensión de la garantía, que un año no es suficiente y que se requieren tres, todo por el mismo precio, o bien, discusiones por la instalación o los servicios adicionales que puedan involucrar. La próxima, se le indica al proveedor que la reducción de hardware hecha en su momento tiene que revertirse, ya que de lo contrario el equipo quedaría subdimensionado. Si este proceso se repite varias veces, seguramente Hugo quiera cerrar el trato a como de lugar. Pero hay algo más que la gente de Techweb puede hacer: Una vez acordadas las características de hardware y precio entre Hugo y Mario, cuando la negociación pase al área de compras, Javier repita el juego basado en la necesidad (ficticia o no) de bajar los precios. Hugo, agotado hasta el extremo, puede elegir suicidarse o ceder ante los pedidos de Techweb. Si está dentro de sus posibilidades sin duda cederá.

¿Qué fue lo que Techweb consiguió? Probablemente una negociación muy ventajosa en esta oportunidad, pero seguramente lo que también han logrado es que Hugo no se interese en volver a esforzarse para las próximas ventas. La buena voluntad desaparecerá, y seguramente habiendo tenido tan mala rentabilidad en la venta anterior, tendrá sobre sus espaldas el pedido expreso (y el aval) de sus superiores para que no ceda en las condiciones comerciales, ya que si continuara esta dinámica de llevar los precios por debajo de lo aceptable, no será negocio vender a TechWeb, y la relación comercial puede cerrarse.

Reconocimiento: La forma de reconocer la aplicación de esta táctica pasa principalmente por el análisis del proceso de negociación. Actitudes aisladas no son determinantes, sino la suma de acciones que tienden al desgaste. Llamados telefónicos constantes, insistencia sobre puntos poco relevantes, dilatación de la decisión en el tiempo, cambio de condiciones en el medio, consultas con autoridades superiores, y otras actitudes del estilo son las utilizadas con este fin. Lo recomendable para darse cuenta si somos víctimas de esta técnica es tomar distancia y analizar si la otra parte está tomando estas actitudes. Muy probablemente estando inmersos en la situación no nos demos cuenta de lo que se nos está haciendo.



Contratáctica: Una vez que estemos seguros de que somos víctimas de este tipo de manipulación, lo que se recomienda es ponerse estricto, declarando que no quiere seguir discutiendo el tema sin arribar a resultados. Hay que considerar que generalmente el objetivo de la otra parte, es conseguir mejores condiciones sobre algo que le interesa. Si realmente le interesa, se verá obligada a decidir sobre lo ya discutido sin más pérdida de tiempo.

Lugar de la negociación

Táctica: Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, en condiciones de inferioridad, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema. Generalmente se aplica cuando ésta tiene lugar en las oficinas del “victimario”. Se utilizan los medios físicos como armas de intimidación o para incomodar a la otra parte.

Para ejemplificar la situación, supongamos que para cerrar una negociación entre Alpha Systems y Techweb, Jorge invita a Horacio a sus oficinas. El edificio de Alpha Systems es imponente, no por su tamaño, sino por su diseño. Enclavado en una de las zonas más exclusivas de la ciudad, sorprende con un contraste particular entre el verde de sus jardines y el azul de los vidrios que revisten la construcción. La oficina de Jorge está ubicada en el octavo piso, es amplia, y decorada con un estilo clásico. Sus muebles oscuros contrastan con la claridad de la inmensa ventana. El mobiliario consta de una mesa oval con 6 sillas, dispuesto de manera que esta parte de la oficina puede ser considerada casi una sala de reunión independiente. El escritorio de Jorge está ubicado a espaldas de la ventana, no de forma paralela, sino con una inclinación que permite a Jorge disfrutar del paisaje girando levemente hacia la izquierda. Los visitantes sentados del otro lado del escritorio, pueden apreciar el exterior a través de la ventana, ubicada casi de frente a ellos.



Horacio se presenta puntual a la reunión. Se anuncia en recepción y mientras espera, revisa los detalles de la propuesta de Jorge por el servicio de soporte. La espera le resulta a Horacio un poco larga, ya que 20 minutos pasada la hora de la cita, la secretaria de Jorge se acerca a la recepción y lo hace pasar. Lo conduce a la oficina, y le transmite las disculpas de Jorge, que estará con él en unos minutos. Mientras Horacio espera, aprecia la oficina en todos sus detalles, y se detiene en unos pequeños cuadritos en los cuales la empresa destaca la labor de Jorge en algunas de sus ventas durante varios de los años inmediatos anteriores. Los importes que allí figuran son muy superiores (en el orden de las 10 veces) a los de las compras realizadas por Techweb. Incluso la compra más grande realizada por Horacio no llegaba a la cuarta parte de ninguna de esas menciones. Jorge llega a la oficina y se disculpa por la demora, ya que la reunión anterior se había extendido. Al pasar, le hace el comentario de que estaban finalizando una negociación por la renovación de todo un centro de cómputos, y en la reunión, dados los montos manejados, se encontraban presentes los presidentes de ambas compañías. Una vez ubicado en sus asientos, Horacio difícilmente podía ver el rostro de Jorge, debido al contraluz de la ventana. En un momento Horacio quiso ajustar la altura de su silla, pero no encontró ninguna palanca ni regulador que lo ayude. Cuando comienzan a ver el tema que los reunía, comenzaron los llamados telefónicos. Hasta en un momento, la secretaria se acerca con ciertos papeles que requerían su firma. Horacio cada vez más sentía que su contrato no tenía mucho valor para Alpha Systems. Al acercarse la hora de fin de la reunión, Jorge consigue la firma del contrato tal cual él lo había enviado a Techweb. Horacio se aleja de las oficinas con el extraño sentimiento que había conseguido un buen trato, pero que estaba muy lejos de lo que se había propuesto originalmente.

Reconocimiento: Si se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión, se le ofrece una silla más baja que la del anfitrión, se le sitúa de cara a una ventana por donde entra una claridad muy incómoda, se le coloca en el extremo de la mesa, quedando relegado, se interrumpe la negociación continuamente con llamadas telefónicas, etc, son indicios de que esta técnica puede estar siendo



aplicada. Estas son las acciones más utilizadas con este objetivo. No es sencillo darse cuenta de lo que estamos siendo víctima, ya que son “sutilezas”, salvo que se tenga presente la lista antes mencionada, desde antes de comenzar la negociación. Si uno no va preparado para detectar estas actitudes, lo único que lo puede salvar es tener la autoestima alta, ya que en algún momento uno puede detenerse y pensar “¿por qué me está tratando como si yo fuera menos que él?”

Contratáctica: Hacer valer las herramientas con las que se cuenta para negociar. Si en el ejemplo Horacio hubiera estado preparado para detectar la técnica, hubiera podido abstraerse del entorno, y enfocarse en su negociación. Si bien, comparada con otras, lo que se estaba discutiendo era de un monto bajo, era de vital importancia para Techweb, y la relación entre ambas empresas. Desde este punto de vista, Jorge le hubiera dado la importancia que Horacio le podía haber exigido, y podían haber discutido los puntos conflictivos de igual a igual.

Tácticas de presión

Cuando en una negociación una de las partes tiene un factor que le otorga un mayor poder que el que posee la otra parte, están dadas las condiciones para que se apliquen este tipo de tácticas. Sin embargo, el uso de estas tácticas en forma continua desgasta la relación entre las partes. Puede suceder que la parte que sufre los abusos, genere una sensación de “venganza” o que busque la forma de salir de la relación. En cualquiera de los casos, la parte que ejerce normalmente presión en forma desproporcionada, se verá seriamente perjudicada. Aquí vemos nuevamente que el uso de tácticas abusivas sólo lleva a una disminución de los posibles beneficios totales. Al sólo concentrarse en distribuir lo que hay, no se buscan otras potenciales fuentes de beneficios mutuos. Sólo se reparte el negocio existente, en lugar de expandirlo.



Ultimátum

Por medio de un ultimátum se presiona a la otra parte y se la empuja a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. Se inscriben en esta categoría el típico "o lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido". Muchas veces esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar a la otra parte.

Táctica: con la utilización de esta táctica, el proveedor intenta generar interés en el producto que está ofreciendo, alegando que son las últimas unidades disponibles o que se tiene otro cliente también interesado en ellas. Incluso, para aumentar la presión, este otro cliente podría ser un competidor directo del cliente actual. El objetivo de la persona que la utiliza es generar en la otra parte la inseguridad de poder conseguir el producto en el futuro, o al menos de conseguirlo al precio ofrecido, para así cerrar una venta. Esta táctica puede ser un engaño de una de las partes o tener un fundamento verdadero (la presencia de otro cliente con el mismo interés) En este último caso, la utilización de este hecho real con una finalidad extorsiva sigue siendo una táctica con efectos negativos sobre la relación entre las partes. Esta táctica muchas veces es utilizada en conjunto con el argumento de la escasez del producto en cuestión. Sin embargo, esta opción no puede utilizarse en forma reiterada en una relación a largo plazo ya que la parte que representa al cliente va a evaluar a su proveedor como poco confiable en su capacidad de abastecerlo y buscará otro proveedor que pueda asegurarle sus insumos. De esta forma, los posibles beneficios futuros de una relación duradera se ven amenazados por una pequeña ganancia en una negociación puntual. El tipo de negociación que se produce ante esta táctica es nuevamente una desde posiciones.

En el ejemplo TechWeb – Alpha Systems se podría aplicar de la siguiente forma. Alpha Systems ha diseñado un nuevo equipamiento de red, que mejora en forma notable el rendimiento de los sistemas informáticos debido a que aumenta la velocidad de transmisión de datos. Desde Alpha Systems, Mariano se contacta con



Mario y le ofrece este equipamiento. Para TechWeb la velocidad de transmisión de datos es una característica clave del servicio a sus clientes y últimamente ha recibido reclamos por deficiencias en este aspecto. Algunos de sus clientes inclusive han amenazado con irse de la compañía si TechWeb no mejora su servicio. Por esos motivos, los equipos ofrecidos son al mismo tiempo una solución a los reclamos actuales y una ventaja con respecto a la competencia que, según se conoce en el ambiente, se encuentra en una situación similar.

Una vez acordadas entre las áreas técnicas las características del equipamiento a adquirir, comienza la etapa de la negociación por el precio. Por el lado de TechWeb, las negociaciones son llevadas adelante por Horacio, jefe de compras y por Mariano como representante de Alpha Systems. Si bien Horacio conoce la importancia que tendrían estos equipos para su empresa, no quiere salirse del presupuesto del período en curso, ni solicitar fondos adicionales. Como la diferencia entre la oferta de TechWeb y lo solicitado por Alpha Systems no parece achicarse a pesar de haber tenido ya varias reuniones, Jorge, responsable de la cuenta de TechWeb, decide acompañar a Mariano en la mesa.

Los equipos de red que ofrece Alpha Systems son producidos en su casa matriz en los EE UU, y luego son importados por la filial de Argentina. Los avances en la tecnología utilizada en estos equipos, ha hecho que los mismos tengan una muy buena demanda desde diferentes filiales, superando los pronósticos iniciales. La capacidad de producción de la empresa se encuentra saturada por esta mayor demanda, que no se llega a cubrir en un 100 %, por lo que los tiempos de entrega del producto se están alargando. La filial argentina cuenta con un stock, que es lo que está negociando con Tech Web. Debido a haber participado en negociaciones anteriores, Jorge sabe que Horacio ha sido bastante intransigente en el pasado. Además, también conoce el mercado de Tech Web y la importancia del producto que está ofreciendo. Por estos motivos, no está dispuesto a hacer ningún tipo de concesiones en cuanto al precio de venta. Luego de dos reuniones en las que no llegaron a ningún acuerdo, Jorge le plantea a Horacio que no va a discutir más el



precio de su producto. “La oferta es la inicial y si no la aceptas, puedo colocar los equipos en otros clientes. El próximo embarque lo recibiremos en dos meses. Y eso significa que, para ese momento, tu competencia te va llevar dos meses de ventaja” “Además, por la buena demanda que tiene el producto, es probable que tampoco pueda hacer una rebaja en ese momento” Horacio recibió el ultimátum y 48 horas para cerrar el trato.

Contratáctica: En este ejemplo se conjugan varios hechos diferentes. Uno de ellos, el stock disponible de los equipos al momento de la negociación, es concreto. El segundo de ellos es que el equipamiento no sólo representa para Tech Web una mejora en su operación actual, sino también una respuesta a los reclamos que está teniendo, y que amenazan su negocio, y una posible ventaja competitiva con respecto a otras compañías del rubro. Pero un factor determinante en esta mesa es la relación que tiene Horacio con los vendedores de Alpha Systems. En el pasado, su forma de negociar (fama de implacable) ha generado cierto resentimiento con respecto a su persona. Jorge considera que ésta es una oportunidad para hacer valer su posición de poder en la mesa. Aquí vemos cómo la forma de comportarse en mesas anteriores afecta la relación entre las partes. Las probabilidades de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes disminuyen, como así también la posibilidad de ampliar la mesa y alcanzar un trato más abarcativo.

La mejor forma de neutralizar o minimizar los efectos de esta táctica es contar siempre con una alternativa a la negociación y conocer las consecuencias de no cerrar un trato, en lo posible, para ambas partes. Esta alternativa es el patrón contra el cual cualquier acuerdo propuesto debería ser comparado. Ese es el único patrón que nos protege de aceptar términos que no son favorables. Cuanto mejor sea la alternativa, mayor será su poder. También generar alternativas o incluir la mesa actual dentro de un proceso de negociación mayor, podrían ser pasos que ayuden a destrabar la mesa y a alcanzar un acuerdo.



En realidad, la táctica del Ultimátum se basa en un balance de poder. Parecería que una de las partes tiene mayor poder y la otra no cuenta con otra opción que acceder a las peticiones de la primera. Sin embargo, el poder de negociación relativo de dos partes depende principalmente de lo atractivo que es para cada parte la opción de no llegar a un acuerdo. Y mientras más conozcamos las alternativas de la otra parte, mejor preparados estamos para la negociación. Al conocer sus alternativas, podemos estimar en forma real lo que se puede esperar de la negociación.

Tiempo

Táctica: la utilización de esta táctica consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio. Una forma de aplicarla se da en el caso en que la contraparte tiene una fecha límite que cumplir. Otra opción es alargar una reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento o se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo con rapidez y corriendo. Por supuesto, para presionar a la otra parte con el factor tiempo, es necesario contar con la información sobre las limitaciones que tiene dicha parte. Con esta táctica se intenta evitar que la contraparte tenga la posibilidad de analizar con profundidad el trato y sus condiciones, o que busque y evalúe opciones alternativas al acuerdo ofrecido. Puede también combinarse con la táctica del Ultimátum para ejercer más presión y lograr el trato deseado.

Para entender bien esta técnica, veamos un ejemplo con nuestro caso modelo de TechWeb y Alpha Systems. Techweb necesita adquirir un equipo para ampliar la capacidad de procesamiento de uno de sus clientes. Si bien no es urgente, el dinero para esta ampliación corresponde al presupuesto del año en curso, por lo que su interés radica en que el equipo llegue antes del 31/12. Dado que el tiempo normal de



entrega de Alpha Systems es de alrededor de 30 días, la orden de compra debe emitirse antes del 30/11. Para cubrirse, principalmente por los feriados de fin de año, conviene emitirla como máximo el 15/11, quedando así dos semanas de margen por si se produce algún desvío. Por otro lado, sabemos que la empresa Alpha Systems cierra su año fiscal el 31/10, y en particular, por información que nos ha llegado a través de los distintos responsables de productos, sabemos que este año no cumplirían con el presupuesto de ventas si no ingresan la orden de TechWeb.

Las negociaciones comenzaron en agosto, cuando Mario llamó a Hugo para pedirle una cotización por el equipo. Pasaron varias semanas hasta que acordaron la configuración del mismo, y se pasó el primer precio. El mismo era de U\$S 700.000. Por supuesto, cuando se trata de valores altos, Horacio, jefe de Javier, toma la posta en la negociación, y realiza una oferta por el equipo de U\$S 500.000. A fines de septiembre, la negociación estaba estancada, porque el precio ofrecido y el requerido se encontraban muy distantes. Jorge interviene en la negociación reemplazando Hugo, ya que él tiene mayor experiencia en negociación, y mayor libertad para poder ofrecer ciertas concesiones respecto a los valores. Llegó a bajar el precio hasta U\$S 600.000. Igualmente, Horacio seguía inflexible en su posición de 500.000. El proveedor ofreció ajustar la configuración del equipo para llegar al presupuesto disponible, pero Horacio tampoco aceptó esta opción, aduciendo que la configuración pedida era la necesaria para la empresa. A medida que se acercaba el 31/10, a Jorge se lo notaba más nervioso e impaciente. Hablaba con Mario tratando de convencerlo de reducir el hardware requerido, pero por indicación de Horacio, la respuesta de Mario era siempre la misma: “es lo que necesitamos”. Era evidente que necesitaban esa venta, por lo que Horacio especulaba que a último momento Alpha Systems iba a hacer la concesión. Los días pasaron, y sobre la última semana, Jorge consigue que se apruebe la venta por los U\$S 500.000, si la orden era emitida antes del 31/10. Esta fue la única concesión de Horacio, que se sintió satisfecho de haber logrado un descuento extraordinario.



El riesgo corrido por TechWeb al realizar la negociación de esta manera era que el valor ofertado realmente no estuviera dentro de las posibilidades del proveedor, ante lo cual la aceptación de último momento no hubiera llegado. En ese caso, la compra la hubiera tenido que hacer en noviembre, y la presión se hubiera invertido, quedando el apuro del lado del cliente, ya que debería cerrar la compra antes del 15/11, al precio que pusiera el vendedor.

Jugar con el tiempo de la otra parte no es una forma de negociar que pueda aplicarse en forma repetitiva en sucesivas negociaciones. La presión ejercida en esta mesa, puede volverse en contra en una futura negociación en la que las limitaciones de tiempo se inviertan. Por otro lado, la sensación de abuso que queda en la parte que debe aceptar el trato impuesto, resiente la relación, disminuyendo la confianza entre las empresas, y, por lo tanto, los posibles beneficios futuros.

Contratáctica: Una forma de evitar caer en la trampa que propone esta táctica es planificar bien una negociación. Establecer una agenda al encarar una mesa negociadora es importante, especialmente cuando uno cuenta con límites de tiempo. Y evitar que la otra parte conozca nuestras limitaciones es una forma de no entregarle poder. Si no podemos manejar las limitaciones de tiempo, indagar si la otra parte también las tiene es una forma de equilibrar nuevamente la mesa negociadora. Por otro lado, se hace necesario contar siempre con una alternativa a la negociación y conocer las consecuencias de no cerrar un trato, o de cerrarlo fuera de los límites de tiempo originales. Es decir, la preparación es fundamental. En general, no hay ninguna negociación que sea tan importante como para obtenerla a cualquier precio y si se cuenta con una buena alternativa, como demandar a la otra parte, quizás sea más conveniente que llegar a un mal acuerdo.

Un negociador que aplique esta táctica puede comenzar a dilatar el comienzo de la negociación con una charla que parece cortés y con la intención de caer simpático pero su verdadero objetivo es jugar con los límites de tiempo. Otra forma de “perder” tiempo es incluir un almuerzo o cena en la negociación y estirla con la



misma finalidad. En general, en estos momentos la gente se dispersa y no lleva un adecuado control del tiempo, facilitando la tarea del negociador deshonesto. Otra forma de dilatar una negociación es incluir sistemáticamente en la discusión detalles insignificantes. Para evitar las consecuencias que tiene en general esta táctica, se debe siempre tener en mente la limitación de tiempo y tratar de respetar la agenda o los pasos programados con anterioridad. Si observamos que la otra parte está dilatando la negociación constantemente, quizás sea mejor proponer otra fecha o momento para cerrar un acuerdo. Esta es una forma de retomar, aunque sea en parte, el control de la situación.



Negociación efectiva

En contraste con los tipos de negociación vistos anteriormente, el método de negociación por principios o basado en intereses, se presenta como una alternativa sana para lograr una negociación efectiva. Este tipo de negociación propone soluciones que satisfagan a ambas partes, dejando de lado el modelo GANAR-PERDER. Donde hay intereses en conflicto, estos se deben resolver en base a patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. El método de negociación de principios es rígido respecto al problema y flexible respecto a las personas, y propone como obtener lo que se ha propuesto manteniendo la decencia. Nos permite ser justos al mismo tiempo que protegernos de aquellos que quieren aprovecharse de esto.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La negociación de principios puede utilizarse cuando hay un punto de conflicto o varios; cuando hay dos partes en negociación o más. El método es aplicable ya sea que la otra persona tenga más o menos experiencia, y si es un negociador duro o uno amistoso. Es una estrategia de utilidad general. A diferencia de otras estrategias de negociación, si la otra parte aprende este método, su uso no resulta mas difícil, sino por el contrario más fácil.

La negociación basada en intereses consta de los siguientes pasos:

- Separar las personas del problema
- Concentrarse en los intereses y no en las posiciones
- Generar opciones antes de decidir
- Utilizar criterios objetivos como referencia
- Elaborar el propio MAAN e identificar el de los otros
- Formular propuestas



Separar las personas del problema

Siempre en una negociación intervienen negociadores, es decir personas. La relación puede confundirse con sus discusiones sustanciales, y esto complica el proceso. Un negociador es capaz de separar estas dos cosas, enfocándose en el problema. De esta manera se puede ser rígido con el tema sin dañar la relación.

Concentrarse en los intereses y no en las posiciones

Las posiciones de los negociadores es lo que en primera instancia se percibe en una negociación. Los intereses reales, generalmente no se expresan en forma directa, ya sea por estrategia o en forma involuntaria. La identificación de los intereses puede generar opciones convenientes para ambos, que no hubieran aparecido si la negociación se hubiera mantenido a nivel de posiciones. Esta se puede transformar fácilmente en una disputa territorial, en la que difícilmente se encuentren intereses comunes. Para la identificación de los intereses subyacentes en la otra parte, se necesita indagar profundamente. De esta manera es más probable que tengamos una idea real de las necesidades y objetivos, para así formular opciones convenientes a ambos.

Generar opciones antes de decidir

Una vez clarificados los intereses de las partes, se puede comenzar con la generación de las opciones. Esta es la etapa creativa del proceso. Puede llevarse a cabo al estilo de un ‘brainstorming’, con una fase de lluvia de ideas (sin juzgarlas), y una posterior de análisis. Las opciones pueden ser más o menos convenientes para las partes, y la generación de las mismas no necesariamente implica que estemos dispuestos a cerrar un trato por ellas. El objetivo de esta etapa es buscar el beneficio mutuo y ampliar la cantidad de posibles acuerdos relacionados con el tema, o dicho de otra manera, *ampliar la torta*.



Utilizar criterios objetivos como referencia

Cuando las partes han acordado “qué” hacer, deben ponerse de acuerdo en el “cómo” lo harán. Existe una gran probabilidad de que existan intereses en conflicto, y en este caso, las diferencias no pueden ser ignoradas. Las decisiones que se tomen deben ser legitimadas de alguna manera para que ambas partes lleguen a un grado satisfactorio de conformidad con el acuerdo. De esta forma se alcanzarán acuerdos durables en base a su razonabilidad. Una solución es negociar sobre alguna base independiente de las voluntades de las partes, o sea sobre la base de un criterio objetivo. La utilización de estándares, prácticas comunes, recomendaciones de expertos, legislación, etc., son algunas de las herramientas recomendadas para legitimar las decisiones.

Elaborar el propio MAAN e identificar el de los otros

La fuente de poder para una negociación viene dada por elementos externos a la mesa negociadora. El tener diferentes alternativas en caso de que la negociación no se concrete, es un factor de poder para negociar. La mejor de estas alternativas es la llamada MAAN (mejora alternativa a un acuerdo negociado), y se constituye en el piso de la negociación que se está manteniendo. Cualquier acuerdo por debajo de este piso no nos es conveniente, así como cualquiera por encima si. Por supuesto, el MAAN es algo con lo que ambas partes cuentan. Es un factor dinámico, porque puede variar al tiempo que se produce la negociación. De esta manera, el balance de poder que nos da puede variar. Se recomienda seguir buscando alternativas fuera de la mesa mientras esta se lleva a cabo. Por otro lado, el conocer el MAAN de la otra parte nos sirve para identificar sus herramientas, y mejorar nuestra posición. Asimismo, detectar puntos débiles en sus alternativas, nos puede ser funcional a derribar su estrategia, haciéndoles perder un poco de poder.



Formular propuestas

El siguiente, y último paso antes de cerrar un acuerdo, es generar propuestas. Las propuestas no son ni más ni menos que algunas de las opciones trabajadas y valorizadas, de manera tal que estemos dispuestos a cerrar el trato en esas condiciones. Si se siguieron bien los pasos anteriores, estas propuestas contemplan los intereses básicos de ambas partes, y les son convenientes ya que se encuentran por encima de ambas MAANs.

En definitiva, un buen acuerdo es aquel que cubre los intereses de las partes, mejora sus MAANs y preserva (o mejora) la relación subyacente.



Conclusiones

A lo largo del trabajo hemos visto cómo las “Tácticas de la Calle” no hacen más que producir resultados pobres y deteriorar en el largo plazo las relaciones personales y comerciales entre las diferentes partes de la mesa negociadora, ya que las técnicas son del estilo GANAR-PERDER. Los beneficios son pocos y se pierde la posibilidad de ampliar la mesa para incluir otras soluciones más integrales. En general, en estos casos hay una parte que busca obtener una posición dominante en la mesa, en base a engaños, técnicas de presión o de abuso psicológico, que le permita someter a la otra con el fin de obtener todas las concesiones posibles y no ceder prácticamente nada. Es decir, se busca salir de la mesa como un vencedor triunfante.

Las técnicas o tácticas descriptas son ampliamente utilizadas por oportunistas de todos los ámbitos, por eso el conocer sus métodos de aplicación nos permitirá rápidamente identificarlas, y a través de los mecanismos expresados, neutralizarlas.

En contraste con las Tácticas de la Calle, encarar una negociación por principios, que se enfoca en todos los intereses de las partes, buscando ampliar las opciones hasta encontrar aquellas satisfactorias para ambas partes y observando normas justas, suele resultar en un acuerdo sensato y beneficioso para todos los participantes. No hay vencedores ni vencidos, pero sí negociadores satisfechos.



Bibliografía

- Metamanagement, Fredy Kofman
- Supere el NO, William L. Ury
- La PNL aplicada a la Negociación, Selva Chantal
- Notas de la Cátedra de Negociación del MADE. Universidad del CEMA
- Paper DISEÑO DE CONVERSACIONES para la Mesa Negociadora, Tomás González
- Getting to YES, William L. Ury, Roger Fischer, Bruce Patton
- The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain , David Lax
- Todos Ganan, Enrique Fernández Longo



SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución*.

Oscar Quevedo

DNI: 20.481.005

Esteban Fernández

DNI: 24.341.687