

## Evitando 5 errores al negociar

En un reporte especial emitido por Harvard Law School, llamado “Business Negotiation Skills. 5 Common Business Negotiation Mistakes”, se hace referencia a 5 errores comunes que la mayoría de los negociadores cometemos y que me gustaría analizar bajo una perspectiva de comprador.

El primer error, es ver la negociación como una cantidad fija a repartir, de la cual unos tendrán más y otros menos, unos ganarán y otros perderán. Este tipo de enfoque “distributivo”, ocurre en algunos casos, pero debe ser visto como la excepción. Recordemos que mientras menos cosas se pongan en la mesa de negociación, lo más seguro es que se generan ganadores y perdedores.

En una negociación comercial, generalmente hay muchas variables que pueden ser parte de la negociación, como la entrega, los términos de pago, las garantías, el volumen de compra, el tipo de relación a establecer, etc. Creando diferentes escenarios con estas y otras variables, es más probable hacer crecer las alternativas, y al mismo tiempo, mejorar la satisfacción de las partes.

Para evitar este error, los expertos de Harvard recomiendan 3 simples acciones:

- Construye confianza y comparte información. Ambos conceptos van de la mano, al compartir información se construye confianza, y la confianza permite compartir información. Solo con una genuina preocupación por las ganancias de la contraparte, se puede lograr un ambiente en donde la información fluya abiertamente. No olvidemos utilizar NDA's como apoyo, en caso de que se tenga que compartir información sensible sobre mercados y/o tecnologías.
- Hacer preguntas. Las preguntas motivan a la información, si se escucha con atención a las respuestas, se pueden encontrar nuevas fuentes de valor para ambas partes. Tan importante como la pregunta, es la atención que se ponga a la respuesta.
- Hacer muchas ofertas simultáneamente. Con solo una oferta se genera un ambiente hostil, las partes se “pelean” por obtener el mayor valor para ellos. Si se tienen varias ofertas a la vez, es posible crear otras más, combinando sus virtudes y eliminando sus debilidades.



El segundo error es muy común, tendemos a sobrevalorar nuestros activos. La gente piensa que lo que ellos tienen es único y vale más que todo. Como cada pieza es única, pensamos que es escasa y eso aumenta su valor. Esto es más grave en la venta de bienes personales, a los que se tiende a darles un valor emocional.

El comprador, debe tener claras referencias de otras alternativas que satisfacen su necesidad y dejarle ver esto al vendedor. Una forma en que el vendedor puede evitar caer en esta trampa de la sobrevaloración es haciendo 4 preguntas:

- ¿Yo estaría dispuesto a adquirir esto si no fuera mío?
- ¿Cuál es su valor real?
- ¿Qué pasa si no se vende?
- ¿Qué otros valores puedo ofrecer?

El comprador, debe ayudar al vendedor a generar estas preguntas y encontrarles la respuesta adecuada, esto ayudará a que se identifique un valor más adecuado.

Abusar del poder es lo que ocurre en el error número tres. Cuando sabemos o pensamos que los otros nos necesitan más que nosotros a ellos, tendemos subestimar a la contraparte, ignorar sus perspectivas y devaluar sus preocupaciones. Todo esto nos lleva a acuerdos que pierden opciones de valor.

Cuando la contraparte percibe estos abusos de poder, reacciona de forma negativa y afecta la negociación. Algunas reacciones son:

- Conductas irracionales. Las negociaciones se llevan a posiciones extremas, en las que con tal de no ceder ante el poder, se considera que es mejor que se pierda todo.
- Acuerdos incumplibles. El lado débil se obsesiona en obtener lo más posible del acuerdo y esto lo puede llevar a una situación aún más peligrosa, aceptar acuerdos que no se podrán ejecutar, por no tener los recursos necesarios.
- Llevar el asunto a soluciones legales, buscando que un tercero lo proteja o le dé la razón. Esto conduce a procesos que consumen mucho tiempo y dinero extra, obviamente, teniendo graves efectos negativos en la calidad de la relación entre las entidades negociadoras.

El abuso de poder, no es bueno para ninguna de las partes, debe ser utilizado de forma medida y racional.

El cuarto error nos puede parecer poco probable, pero como comprador sabemos que es muy común, se refiere a “No saber lo que realmente queremos”. A veces pensamos que solo los niños pequeños cambian de opinión cada minuto, pero es un fenómeno común con muchos usuarios, que conforme avanza la negociación, cambian sus prioridades e intereses. En muchos casos, las decisiones dejan de ser racionales y se guían por la emoción o simples corazonadas.

El comprador debe ser experto en guiar a los cliente internos en un proceso racional de definición de necesidades, que permita establecer claramente una lista de prioridades y una estrategia de negociación que satisfaga los intereses superiores de la organización.

Para terminar la lista, el error número cinco implica comprometernos más allá de lo que podemos. Esto ocurre cuando irracionalmente se aceptan compromisos con tal de obtener lo que buscamos. Esto se presenta con más frecuencia en modelos dinámicos como las subastas, donde las partes olvidan sus límites ante la velocidad con la que se mueven las ofertas. Un comprador debe saber los límites razonables a los que se pueden comprometer los proveedores sin poner en riesgo la ejecución.

Este fenómeno puede ser reducido considerando estos 3 puntos:

- Analizando escenarios del tipo ¿Qué pasaría si...? Con esto, es posible identificar alternativas, BATNAS, que eviten una escalación irracional
- Evaluar el compromiso de las partes. Cuando un acuerdo tiene mucha incertidumbre y las partes se comprometen en situaciones extremas, es necesario estar seguros que cada una de ellas está comprometida a cumplir su parte. Es necesario considerar alternativas a cambios en el entorno y las opciones de salida y sus consecuencias tanto por parte de las contrapartes como de nosotros.
- Si resulta que no existe el mismo nivel de compromiso de las partes, es necesario generar inicialmente acciones que nivelen esta diferencia.

En el caso de los compradores, el uso de fianzas es una buena alternativa para proteger a la organización de incumplimientos de la contraparte.

Estar consciente de estos 5 errores, nos hará mejores negociadores y permitirá construir mejores relaciones con nuestros proveedores y cliente internos.