



Harvard Business Review
América Latina

Más allá del sí:
Negociar con la
implementación en mente

por Danny Ertel

Noviembre 2004

Reimpresión R0411C-E

Las técnicas que pueden ayudarle a sellar un acuerdo podrían terminar torpedeando la relación, una vez llegado el momento de poner el acuerdo en operación.

Más allá del sí:

Negociar con la implementación en mente

por Danny Ertel

En julio de 1998, AT&T y BT anunciaron un nuevo joint venture a partes iguales que prometía llevar interconectividad global a clientes multinacionales. Concert, como se llamó, fue lanzado con gran bombo y aún mayores expectativas: la nueva empresa de US\$ 10.000 millones combinaría activos, talento y relaciones y se esperaba que registrara US\$ 1.000 millones en utilidades desde el día uno. Apenas tres años más tarde, Concert estaba fuera del negocio. Había despedido a 2.300 empleados, anunciado cargos por US\$ 7.000 millones y devuelto sus activos de infraestructura a las empresas matrices. Sin duda, el débil mercado jugó un papel en su desaparición, pero la forma en que se confeccionó el acuerdo ciertamente puso algunos clavos en el ataúd.

Por ejemplo, los negociadores de AT&T se anotaron lo que probablemente consideraron una valiosa victoria cuando negociaron una forma para que AT&T Solutions retuviera clientes multinacionales clave para sí. Como resultado, AT&T y BT terminaron compitiendo directamente por negocios, exactamente lo que Concert supues-

tamente ayudaría a evitar. Por su parte, BT aparentemente negoció mejor que AT&T al negarse a contribuir a la compra de IBM Global Network por parte de AT&T. Esa movida ahorró dinero a BT, pero enturbió la estrategia de Concert, que quedó lidiando con productos superpuestos. En 2000, Concert anunció un complejo nuevo arreglo que supuestamente clarificaría su estrategia, pero muchas preguntas sobre propiedad de las cuentas, reconocimiento de ingresos y productos contendientes quedaron sin responder. Finalmente, las dos empresas matrices pusieron fin al venture.¹

Difícilmente Concert es la única alianza que comenzó con un contrato firmado y un brindis, pero que terminó en amarga decepción. Abundan los ejemplos de acuerdos que se veían excelentes en el papel, pero que nunca se materializaron en emprendimientos eficaces y creadores de valor. Y no son sólo las alianzas las que pueden echarse a perder durante la implementación. La desgracia puede caer sobre toda una gama de acuerdos que involucran a dos o más partes: fusiones, adquisiciones, con-

tratos de tercerización, incluso proyectos internos que requieren la cooperación de más de un departamento. Aunque el problema muchas veces se disfraza como uno de ejecución, sus raíces están ancladas en la concepción del acuerdo, cuando los negociadores actúan como si su principal objetivo fuera la firma. Para tener éxito, los negociadores deben reconocer que firmar un contrato es sólo el principio del proceso de crear valor.

Durante los últimos 20 años, he analizado o asistido en cientos de negociaciones complejas, tanto a través de mi investigación en el Harvard Negotiation Project como en mi práctica de consultoría. Y he visto incontables acuerdos que se firmaron con optimismo, pero se quebraron durante la implementación, pese al cuidado y la creatividad con que se elaboraron sus términos. El núcleo del problema es que justamente la persona que todos consideran central para el acuerdo –el negociador– es muchas veces la que socava la capacidad de la sociedad para tener éxito. El verdadero desafío radica no en conseguir pequeñas victorias en el camino hacia firmar la línea punteada, sino en diseñar un acuerdo que funcione en la práctica.

El peligro de los cerradores de acuerdos

Es fácil ver de dónde proviene la mentalidad de cierre de acuerdos. Los medios glorifican a cerradores de acuerdos famosos, como Donald Trump, Michael Ovitz y Bruce Wasserstein. Libros como *You Can Negotiate Anything*, *Trump: The Art of the Deal* e incluso el de mis socios *Getting to Yes* ponen el cierre de la negociación como el destino final. Y muchas empresas evalúa y compensa a los negociadores con base en el tamaño de los acuerdos que firman.

Pero ¿qué tipo de conducta crea este enfoque? Las personas que ven el contrato como la conclusión y se ven a sí mismas como únicas responsables de llegar hasta allí se comportan en forma muy diferente de aquellas que ven el acuerdo como sólo el principio y creen que su papel es asegurarse de que las partes involucradas realmente materialicen el valor que están tratando de crear. Estos dos bandos tienen opiniones contrapuestas sobre el uso de la sorpresa y el compartir información. También difieren en cuánta atención prestan a si los compromisos de las partes son realistas, si sus respectivas audiencias están suficientemente alineadas y si quienes deben implementar el acuerdo pue-

den establecer una relación de trabajo apropiada entre sí (para una comparación de cómo diferentes mentalidades afectan las conductas de negociación, vea el recuadro “Negociadores con mentalidad de cierre versus negociadores con mentalidad de implementación”).

Esto no quiere decir que los cerradores de acuerdos sean viles, deshonestos o poco éticos. Ser un cerrador de acuerdos significa ser un buen negociador. La mentalidad del cerrador de acuerdos es el enfoque ideal en ciertas circunstancias. Por ejemplo, al negociar la venta de un activo en que simplemente se transferirá un título y las partes tendrán poca o ninguna necesidad de trabajar juntas, obtener la firma realmente define el éxito.

Pero con frecuencia un contrato firmado representa un compromiso de trabajar juntos para crear valor. Cuando ése es el caso, la manera en que las partes “llegan al sí” importa mucho. Desafortunadamente, muchas organizaciones estructuran sus equipos de negociación y gestionan el flujo de información en formas que en realidad dañan las chances de que un acuerdo sea bien implementado.

Una organización que adopta el enfoque del cerrador de acuerdos, por ejemplo, tiende a estructurar sus equipos de desarrollo de negocios de manera que impulsen una corriente siempre creciente de nuevos acuerdos. Estos equipos dedicados, responsables de mantener en buen pie las negociaciones y de que los acuerdos se concreten, desarrollan experticia táctica, adquieren conocimiento sobre términos útiles de contrato y siguen firmando más acuerdos. Pero también se desvinculan de la implementación y es probable que se enfoquen más en el acuerdo que en su impacto de negocios. Sólo piense en el lenguaje que usan los equipos de negociación de acuerdos (“cerrar” un acuerdo, poner el acuerdo “a dormir”) y en cómo se mide y recompensa su desempeño (en términos del número y tamaño de los acuerdos cerrados y del tiempo requerido para cerrarlos). Estos equipos quieren firmar una hoja de papel y registrar el valor esperado; no podría importarles menos el lanzar una relación.

El muy comentado departamento de Business Affairs de AOL, bajo David Colburn, es un ejemplo extremo. El grupo se enfocó tanto en cerrar acuerdos –cuanto más grandes y asimétricos mejor– que perdió de vista la necesidad de que sus socios de negocios realmente se mantuvieran en el negocio o que sus acuerdos produjeran más que valor en el papel. En 2002, tras investigaciones internas y de la SEC y el Departamento de Justicia estadounidense, AOL Time Warner concluyó que necesitaba volver a declarar sus resultados financieros para dar cuenta del valor real (o la falta de éste) creado por algunos de esos acuerdos.²

La mentalidad del cerrador también fomenta la ac-

Danny Ertel (dertel@vantagepartners.com) es fundador y director de Vantage Partners, una firma consultora en Boston, y CEO y presidente del consejo de Vantage Technologies, que desarrolla software para permitir procesos de negociación y de gestión de relaciones.

titud de “no tomar prisioneros”. El objetivo: exprimir de la contraparte el mejor acuerdo posible. En lugar de enfocarse en el volumen del acuerdo, como hacen los motores de desarrollo de negocios, estos grupos se concentran en cuántas concesiones pueden obtener. El deseo de ganar supera los costos de firmar un acuerdo que no puede funcionar en la práctica porque el proveedor nunca podrá ganar suficiente dinero.

Los resultados son bastante predecibles. La estructura del acuerdo que tanto los equipos del cliente como del proveedor deben implementar es la que resultó más fácil comparar con otras ofertas, y no la que habría creado el mayor valor. Peor aún, cuando los negociadores de cada lado salen del proceso, los responsables de hacer que el acuerdo funcione son prácticamente extraños y carecen de una comprensión acabada de por qué los temas se manejaron como se hizo. Además, ninguna parte se ha ganado la confianza de su socio durante las negociaciones. La animosidad creada por los negociadores a sueldo puede perdurar por años.

Lo cierto es que las organizaciones que dependen de negociaciones para crecer no pueden darse el lujo de abdicar la responsabilidad de gestión por el proceso. Sería insensato dejar las negociaciones totalmente al ingenio y las habilidades de quienes se sientan a la mesa en un día cualquiera. Ésa es la razón por la que algunas corporaciones han tomado medidas para hacer de la negociación una competencia organizacional. Han estructurado más el proceso, por ejemplo, aplicando la disciplina Seis Sigma o principios de comunidad de práctica para mejorar los resultados y aprender de experiencias pasadas.

La ley Sarbanes-Oxley y un énfasis en la mayor responsabilización de los ejecutivos sólo reforzarán esta tendencia. Conforme más empresas reconocen la necesidad de avanzar hacia un enfoque basado en controles para sus procesos de cierre de acuerdos –ya sean en ventas, abastecimiento o desarrollo de negocios– deberán implementar métricas, herramientas y disciplinas de procesos que preserven la creatividad y permitan a los ejecutivos realmente dirigir a los negociadores. Cómo lo hagan, y cómo definan el papel del negociador, determinará si los acuer-

dos terminarán creando o destruyendo valor.

Negociar para la implementación

Dar el salto hacia una mentalidad de implementación requiere cinco cambios.

1. Comience con el final en mente. Para que las partes involucradas obtengan los beneficios delineados en el acuerdo, se requieren buena voluntad y colaboración durante la implementación. Por eso los equipos de negociación deberían realizar un ejercicio simple de “beneficio en retrospectiva” como parte de su preparación. Imagine que ya han pasado 12 meses desde el acuerdo y pregúntese:

¿Está funcionando el acuerdo? ¿Qué métricas estamos usando? Si las métricas cuantitativas son muy difíciles de definir, ¿qué otros indicadores de éxito podemos usar?

¿Qué ha salido mal hasta ahora? ¿Qué hemos hecho para volver las cosas a su curso normal? ¿Cuáles fueron algunas señales de advertencia temprana de que el acuerdo podría no alcanzar sus objetivos?

¿Qué capacidades son necesarias para lograr nuestros objetivos? ¿Con qué procesos y herramientas debemos contar? ¿Qué habilidades deben tener los equipos de

implementación? ¿Qué actitudes o supuestos se requieren de quienes implementan el acuerdo? ¿Quién ha tratado de bloquear la implementación, y cómo hemos respondido?

Si se exige que los negociadores respondan estos tipos de preguntas antes de finalizar el acuerdo, no pueden sino comportarse de manera diferente. Por ejemplo, si los negociadores del joint venture de Concert hubieran seguido esa línea de preguntas antes de cerrar el acuerdo, podrían haberse preguntado: “¿De qué sirve ganar el derecho a mantener a los clientes fuera del acuerdo si hacerlo conduce a la competencia entre las matrices de la alianza? Y si debemos correr ese riesgo, ¿podemos introducir mecanismos ahora que ayuden a mitigarlo? Plantear esas difíciles preguntas probablemente no habría hecho popular al negociador, pero habría llevado a términos diferentes en el acuerdo y ciertamente a procesos y métricas distintas en el plan de implementación.

Una nueva mentalidad

Cinco enfoques pueden ayudar a su equipo de negociación a transitar desde una mentalidad de cierre de acuerdos hacia una mentalidad de implementación.

1. Comience con el final en mente.

Imagine el acuerdo 12 meses después: ¿Qué salió mal? ¿Cómo saber si es un éxito? ¿Quién debió haberse involucrado antes?

2. Ayúdelos a prepararse también.

Sorprender a la otra parte no tiene sentido, porque si ellos prometen cosas que no pueden cumplir, ambos pierden.

3. Trate la alineación como una responsabilidad compartida. Si los intereses de su contraparte no están alineados, también es problema suyo.

4. Envíe un solo mensaje. Informe conjuntamente a los equipos de implementación de ambos lados para que todos tengan la misma información.

5. Gestione la negociación como un proceso de negocios. Combine un proceso de preparación disciplinado con evaluaciones post-negociación.

Muchas organizaciones con experiencia en negociar acuerdos complejos saben que algunos términos tienen la tendencia a regresar y causar problemas durante la implementación. Por ejemplo, en las empresas por partes iguales, el socio con el mayor apalancamiento a menudo obtiene el derecho de desempatar si el comité director de la nueva empresa llega a un punto muerto sobre algún asunto.

Pero en la práctica esto significa que los ejecutivos de la parte dominante que entran en la negociación para resolver tales impasses realmente no tienen que lidiar con el otro bando. Al final del día, saben que pueden simplemente imponer su decisión. Pero cuando eso ocurre, la relación frecuentemente se quiebra en forma irreparable.

Tom Finn, vicepresidente de planificación estratégica y alianzas de Procter & Gamble Pharmaceuticals ha hecho su misión incorporar lecciones como ésta en el proceso mismo de negociación. Aunque las responsabilidades de gestión de alianzas de Finn técnicamente no empiezan sino hasta después de que un acuerdo ha sido negociado, Finn se lanza al proceso de negociación para cerciorarse de que los negociadores no busquen términos que causen problemas más adelante. “No es sólo asunto de una filosofía donde todos ganan”, dice. “Se trata de incorporar la experiencia duramente obtenida de nuestros ejecutivos de alianzas con términos que causan problemas de implementación y no dejar que esos términos entren en nuestros acuerdos”.

Finn y su equipo evitan cosas como las regalías decrecientes y las divisiones desiguales de utilidades con participación igualitaria en el gasto, para nombrar sólo algunas. “Es importante proporcionar a los socios incentivos para hacer lo correcto. Cuando esos incentivos cambian, se tiende a terminar en dificultades”, dice. Regalías decrecientes, por ejemplo, son una estructura común en el sector. Se basan en el supuesto de que una marca se consolida o fracasa en los primeros tres años, por lo que de ahí en adelante los pagos al originador deben reducirse. Pero P&G Pharmaceuticals considera importante darle incentivos al socio para que continúe trabajando arduamente a lo largo del tiempo. Frente a las inquietudes por el exceso de pago en los años posteriores del contrato, Finn afirma que “dejar algún dinero sobre la mesa está bien, si comprendes que el acuerdo más caro es el acuerdo que fracasa”.

2. Ayúdelos a prepararse también. Si el asunto es la implementación, entonces venir a la mesa bien preparado es necesario, pero no suficiente. Su contraparte también debe estar preparada para negociar un acuerdo ejecutable. Algunos negociadores creen que pueden lograr ventaja sorprendiendo a la otra parte. Pero la sorpresa sólo confiere ventaja debido a que la contraparte no ha pensado bien en todas las implicaciones de una

propuesta y podría comprometerse equivocadamente a hacer algo a lo que no se habría comprometido de haber estado mejor preparada. Aunque ese tipo de ventaja podría dar resultado en una simple transacción de compra-venta, fracasa miserablemente –para ambas partes– en cualquier situación que requiera una relación de trabajo a largo plazo.

Por esto le conviene involucrarse con su contraparte antes de comenzar las negociaciones. Aliente a la otra parte a hacer su tarea y a consultar con sus audiencias internas antes y a lo largo del proceso de negociación. Haga saber al equipo quiénes cree usted que son los actores clave, quién debería participar desde el principio, cómo espera incorporar la planificación para la implementación al proceso de negociación y qué preguntas clave se está haciendo usted.

Tome el ejemplo de Equitas, una importante reaseguradora del mercado de Londres. Al prepararse para negociaciones de conmutación –por las cuales dos reaseguradoras concilian su libro mutuo de negocios– la empresa le envía a su contraparte un detallado paquete de arranque, que se usa como agenda para la reunión donde se lanza la negociación. Este paquete describe cómo se organiza el departamento de conmutaciones de la reaseguradora, cuál es su método favorito para una negociación de conmutaciones y qué etapas sigue. También incluye un método sugerido para la conciliación de políticas y *due diligence* y explica qué información tiene disponible, reconociendo incluso sus brechas e imperfecciones. El paquete describe asuntos críticos para la reaseguradora y entrega acuerdos y memorandos de muestra para diversas etapas del proceso.

La reunión de arranque ofrece así un ambiente estructurado en el que las partes se pueden instruir mutuamente sobre sus procesos de toma de decisiones y sus expectativas para el acuerdo. El lenguaje del paquete de acción de conmutaciones y el espíritu de colaboración de esta reunión buscan ayudar a las partes a conocerse y a ponerse de acuerdo sobre la forma de trabajar juntas antes de empezar a hacer los difíciles intercambios que se requerirán de ellos. Al establecer un proceso acordado sobre cómo y cuándo comunicarse con los corredores respecto al acuerdo, ambas partes están mejor capacitadas para manejar la tensión entre la necesidad de incluir a los interesados críticos para la implementación y la de mantener la confidencialidad antes que se firme el acuerdo.

Aventis Pharma es otro ejemplo de cómo la revelación calculada de información básica y otros datos puede preparar el camino hacia negociaciones más fáciles y una implementación más fuerte. El gigante farmacéutico británico quiere que sus potenciales socios de biotecnología lo vean como un “socio de elección” y valoren la relación por algo más que el tamaño del cheque por regalías invo-

Negociadores con mentalidad de cierre de acuerdos

versus

Negociadores con mentalidad de implementación

Supuesto "Sorprenderlos me ayuda. Pueden comprometerse a algo que de otro modo no se comprometerían, y obtendremos un mejor acuerdo".	Conductas Introducir nuevos actores o información en puntos estratégicos de la negociación. Plantear nuevos asuntos al final.
---	--

Tácticas de negociación

Sorpresa

Supuesto "Sorprenderlos nos pone en riesgo. Pueden comprometerse a algo que no pueden cumplir o que lamentarán".	Conductas Proponer agendas con anticipación para que las partes se preparen. Sugerir preguntas para ser discutidas, y entregar información relevante. Plantear temas al principio.
--	--

Supuesto "No es mi papel equiparlos con información relevante o corregir sus percepciones erróneas".	Conductas Retener información. No corregir impresiones equivocadas.
--	--

Compartir información

Supuesto "No quiero que entren en este acuerdo sintiéndose engañados. Quiero su buena voluntad durante la implementación, y no que cumplan a regañadientes".	Conductas Crear un grupo conjunto de recopilación de datos. Encargar investigación y análisis a terceros. Cuestionar abiertamente todos los supuestos.
--	--

Supuesto "Mi trabajo es cerrar el acuerdo. Vale la pena meterles un poco de presión ahora y lidiar con su descontento después".	Conductas Crear plazos artificiales. Amenazar con una escalada. Hacer ofertas "sólo por hoy".
---	---

Técnicas de cierre

Supuesto "Mi trabajo es crear valor elaborando un acuerdo viable. Vale la pena invertir un poco más de tiempo en asegurarse de que ambos lados están alineados".	Conductas Definir intereses que deben ser considerados para que el acuerdo tenga éxito. Definir una estrategia de comunicación conjunta.
--	---

Supuesto "Lo único que importa es que se comprometan. Después, es su problema si no cumplen".	Conductas Foco en documentar los compromisos antes que en probar su factibilidad. Depender de cláusulas de sanción para protegerse.
---	--

Compromisos realistas

Supuesto "Si ellos no cumplen, no obtenemos el valor que esperamos".	Conductas Preguntar sobre capacidad de cumplir de ambas partes. Hacer de la capacidad de implementación una preocupación compartida. Crear sistemas de alerta y planes de contingencia.
--	---

Supuesto "Cuantas menos personas involucradas en tomar esta decisión, mejor y más rápido será".	Conductas Limitar la participación en las discusiones a los tomadores de decisiones. Mantener los interesados externos a oscuras hasta que sea demasiado tarde para cambiar de curso.
---	--

Toma de decisiones e interesados

Supuesto "Si ambos no involucramos a nuestros interesados clave lo suficiente y oportunamente, todo el tiempo que ahorremos ahora se perderá durante la implementación".	Conductas Preguntar por los quién: ¿Quién aprueba? ¿De quien se requiere cooperación? ¿Quién interfiere con la implementación?
--	---

lucrado. Con ese fin, Aventis ha desarrollado un proceso de “lanzamiento de negociación”, que describe como una reunión durante la cual las partes próximas a entrar en negociaciones formales las planean juntas. Tal colaboración permite a ambos lados identificar problemas potenciales y establecer un proceso y cronograma acordados. La empresa afirma que si bien “lanzar formalmente las negociaciones con una contraparte podría parecer poco ortodoxo a algunos”, el proceso completo se desarrolla más eficaz y eficientemente cuando los socios “se toman el tiempo para discutir cómo negociarán antes de comenzar”.

3. Trate la alineación como una responsabilidad compartida. Si los intereses de la contraparte no están alineados y ésta no puede cumplir plenamente, no es sólo problema de ellos, sino también es suyo. Por desgracia, los encargados de hacer acuerdos a menudo se basan en el secreto para lograr sus metas. Pero dejar a los interesados internos en la ignorancia frente a un posible acuerdo puede tener consecuencias negativas. Las personas y los departamentos que se verán afectados no tienen oportunidad de influir con sugerencias para mitigar los riesgos o mejorar el resultado. Además, las personas con información pertinente respecto al acuerdo no la comunican, porque no tienen idea de que se necesite. Más bien, la típica reacción de los ejecutivos cuando más tarde se les enfrenta con las noticias de un acuerdo que afectará su departamento es: “No con mis empleados a tiempo completo”.

Hacer la vista gorda ante probables problemas de alineación en el otro extremo de la mesa es una de las principales causas del quiebre de alianzas y una de las mayores fuentes de conflicto en acuerdos de tercerización.

Muchas empresas han tercerizado algunos de sus procesos de recursos humanos o de contabilidad. Los proveedores de servicios a menudo trasladan procesos que requieren mucha mano de obra a sistemas de autoservicio basados en Internet para aumentar la eficiencia del proceso. Pero si los usuarios encuentran frustrante el nuevo sistema de autoservicio, hacen repetidas (y costosas) llamadas a los centros de servicio o envían por fax formularios manuscritos. Así, los costos de procesamiento pasan súbitamente de centavos a decenas de dólares por transacción.

Pero durante la negociación inicial, los compradores no suelen revelar cuán indisciplinados son sus procesos y cuán resistentes al cambio podrían ser sus culturas. Ellos piensan que, después de todo, esos problemas serán el dolor de cabeza del proveedor una vez que se firme el acuerdo. Entre tanto, para hacer concesiones de precios solicitados, los proveedores a menudo eliminan ítems de sus propuestas cuyo objeto es instruir a los empleados y apoyar el nuevo proceso. A cambio de esas concesiones, con un guiño y un gesto de asentimiento, los nego-

ciadores le aseguran al proveedor que los compradores dedicarán recursos internos a los esfuerzos de cambio de ejecutivos y comunicación. Nadie pregunta si los gerentes de unidades de negocios apoyan el acuerdo o si los líderes funcionales están dispuestos a hacer la transición de gestionar el trabajo a gestionar la relación con un proveedor externo. Simplemente todos concuerdan, se firma el acuerdo y empieza la frustración.

Conforme los ejecutivos y empleados trabajan en el nuevo autoservicio, los costos del proveedor aumentan, los niveles de servicio bajan (porque el proveedor no tenía suficiente personal para los altos niveles de llamadas y faxes) y la satisfacción del cliente se va a pique. Acto seguido se presentan las acusaciones, que se deben manejar mediante costosas adiciones al contrato, modificaciones a los procesos y la tecnología y cargas adicionales a un esfuerzo de cambio y comunicación ya cargado con el fardo del fracaso inicial.

La creación de armonía está entre las actividades menos degustadas por los negociadores. Los cerradores a menudo sienten que desperdician un tiempo precioso en “negociar internamente” en vez de usar su magia con la contraparte. Pero mientras el acuerdo no haya sido aceptado por los que son esenciales para su implementación, proceder con el acuerdo genera aún más desperdicio. La armonización es un problema clásico de “pague ahora o pague después”. Para entender si el acuerdo funcionará, el proceso no sólo debe incluir a los expertos en el tema o a los que tienen autoridad para negociar, sino también a los que tendrán que tomar medidas críticas o abstenerse de tomar caminos conflictivos más adelante.

Como los acuerdos importantes muchas veces requieren que ambas partes preserven algún grado de confidencialidad, el asunto de involucrar a los interesados correctos en el momento apropiado se aborda más eficazmente en forma conjunta. Con una comprensión de quiénes son los diferentes interesados –incluyendo los que poseen la información necesaria, los que controlan presupuestos, los que manejan relaciones importantes con terceros, y así–, un subequipo de comunicaciones conjunto puede determinar cómo, cuándo y a quién se pedirán los diferentes aportes, y con quiénes se podrían compartir las diferentes informaciones. Algunos interesados podrían tener la necesidad de saber que están ocurriendo las negociaciones pero no de conocer la identidad de la contraparte. Otros quizás sólo deban estar conscientes de que la organización está buscando formar una sociedad, a fin de que puedan prepararse para los efectos potenciales de un futuro acuerdo. Y aunque algunos deben permanecer sin información, se deben identificar sustitutos apropiados para cerciorarse de que sus perspectivas sean consideradas.

4. Envíe un solo mensaje. Los acuerdos complejos requieren la participación de muchas personas durante

la implementación, de modo que una vez que existe el acuerdo es esencial que los equipos que lo crearon actualicen a todos respecto a los términos del acuerdo, la mentalidad con que se negoció y los intercambios que se hicieron al elaborar el contrato final. Cuando a cada equipo de implementación se le da el contrato en un vacío y luego se le deja para que lo interprete en forma separada, cada uno se forma una idea diferente de lo que se quiere que el acuerdo logre, de las intenciones de los negociadores y de lo que no se escribió en el documento, pero que cada uno imaginó que ocurriría en la práctica.

“Si su objetivo es tener un acuerdo que usted pueda implementar, entonces querrá que las personas reales que van a estar allí estén presentes y escuchando el diálogo y el toma y daca durante la negociación, de modo que entiendan cómo llegó usted a la solución acordada”, dice

Steve Fenn, vicepresidente para el sector minorista de IBM Global Services. “Pero no siempre podemos contar con el ejecutivo de cumplimiento en la mesa y nuestro cliente no siempre sabe quién de su lado dirigirá la relación”. Para enfrentar este desafío, Fenn usa reuniones conjuntas de transferencia de responsabilidad en las que él y su contraparte hablan a ambos lados sobre la ecuación del cumplimiento. “Les decimos lo que está en el contrato, qué es diferente o fuera de lo normal y lo que cubren los programas. Más importante aún, les aclaramos el propósito del acuerdo: Con esto fue que hallamos dificultad y con esto y por esta razón fue que terminamos. No tratamos de reinterpretar el lenguaje del contrato sino que discutir abiertamente su espíritu”. A estas reuniones suele asistir la persona que elaboró la declaración, la que puso precio al acuerdo, los contratos y la pauta de negociación,

Negociar la credibilidad

HP Services está creciendo en un mercado altamente competitivo, y su éxito se debe en parte a su enfoque para negociar grandes transacciones de tercerización. En un mercado en maduración, donde los principales proveedores pueden demostrar capacidades comparables y donde las variaciones de precios inevitablemente disminuyen cuando las empresas ya han licitado unas contra otras muchas veces, la capacidad de un proveedor para gestionar una relación y construir confianza son diferenciadores clave. La negociación y el conjunto de interacciones que llevan a ella dan al cliente una primera idea de cómo será resolver problemas con el proveedor durante la vida del contrato. “Las decisiones tomadas por los clientes relacionadas con selección tienen tanto que ver con la empresa con la que quieren hacer negocios como con el precio, la capacidad y la confiabilidad”, reconoce Steve Huhn, vicepresidente de tercerización estratégica de HP Services. “Negociar estos tipos de acuerdos requiere ser franco, abierto y creíble. La integridad es crítica para nuestra credibilidad”.

El equipo de negociadores de Huhn usa un proceso bien estructurado, diseñado para cerciorarse de que la filosofía de integridad esté presente durante

toda la negociación y no sea sólo una función de quien resulte estar en la mesa un día cualquiera. Comienza con la formación de un equipo de negociación. Dado que la transición en transacciones de tercerización complejas representa un período de alta vulnerabilidad, es importante involucrar tempranamente al personal de implementación; así, cualquier compromiso que se haga puede ser validado por quienes serán responsables de mantenerlo. Un equipo de negociación típico consiste en un líder de negocios, o líder de la búsqueda, que normalmente es responsable de desarrollar el negocio y estructurar la transacción; un especialista de contratos, que aporta experiencia en términos y condiciones de contratos de tercerización; y el ejecutivo de clientes propuesto, que será responsable del cumplimiento.

Los líderes de la negociación trabajan con un alto grado de autonomía. Huhn cree que un negociador sin autoridad es poco más que un mensajero, y los mensajeros difícilmente se ganan la confianza o construyen relaciones de trabajo con sus contrapartes. En HP, los negociadores se ganan esa autonomía preparándose ampliamente con patrones y analizando parámetros clave de acuerdos con la dirección. El mandato de un negociador no sólo cubre el pre-

cio; también abarca márgenes, flujos de caja y retorno sobre la inversión en diferentes momentos de la vida del contrato; el tratamiento de empleados transferidos; la forma en que diversos tipos de riesgo serán asignados, y cómo la relación será gobernada. Todos estos intereses deben ser abordados, tanto en la preparación como en la mesa de negociación.

Los negociadores de tercerización de HP son sometidos a evaluaciones informales con coaches de negociación de tiempo completo, así como a evaluaciones formales regulares. Las evaluaciones, que están diseñadas para hacer que las partes interesadas se comprometan con la implementación, ocurren antes de entregarse la propuesta formal y antes de firmarse el acuerdo.

Los líderes del equipo de búsqueda no terminan una vez que el acuerdo ha sido firmado. De hecho, mantienen su responsabilidad durante la fase de transición y son considerados “imputables” por el desempeño del acuerdo durante los siguientes 18 a 24 meses. Esto significa que los negociadores no pueden simplemente saltar al siguiente acuerdo atractivo. Por el contrario, tienen un interés creado en asegurarse de que el acuerdo cerrado realmente cumpla sus objetivos.

y a veces el asesor legal. Este equipo informa al ejecutivo de proyecto a cargo del esfuerzo de implementación y a sus subalternos directos. La participación por el lado del cliente varía, ya que los primeros días en una relación de tercerización suelen ser muy agitados y llenos de cambios. Pero Fenn trabaja con el director del proyecto y con el equipo de ventas para identificar a los representantes clave del cliente que deben ser invitados a la reunión informativa de transferencia.

Los negociadores que saben que deben instruir al equipo de implementación con sus contrapartes después de que se haya firmado el acuerdo abordarán en forma distinta toda la negociación. Empezarán por hacer el tipo de preguntas difíciles en la mesa de negociación que imaginan que tendrán que contestar durante la instrucción posterior al acuerdo. Y al pensar en cómo explicarán el acuerdo al equipo de implementación, empezarán a clasificar precedentes defendibles, normas, prácticas de la industria y criterios objetivos. Esos estándares de legitimidad fortalecen la relación porque enfatizan la persuasión más bien que la coerción. En última instancia, esta práctica hace un acuerdo más viable, porque la atención cambia desde los negociadores individuales y sus personalidades hacia los méritos del arreglo.

5. Gestione la negociación como un proceso de negocios. Negociar como si la implementación importara no es tarea fácil. Usted debe preocuparse de los costos y desafíos de ejecución, y no sólo de lograr que la otra parte diga sí. Debe realizar todas las consultas internas necesarias para fomentar la alineación. Y debe cerciorarse de que sus contrapartes estén tan preparadas como usted. Cada una de estas acciones puede sentirse como un gran gasto de tiempo. Los cerradores de acuerdos no quieren gastar tiempo negociando con su propia gente para generar alineación o arriesgarse a que sus contrapartes se retiren una vez que han conocido todos los detalles. Pero si una empresa quiere que sus negociadores firmen acuerdos que creen real valor, debe desterrar de sus filas esa mentalidad de cierre de acuerdos. Afortunadamente, esto puede hacerse con procesos y controles simples (vea el recuadro “Negociar la credibilidad”).

Cada vez más empresas de tercerización y compradoras están adoptando un proceso disciplinado de preparación para la negociación. Algunas incluso requieren que un ejecutivo evalúe el resultado de ese proceso antes de autorizar al negociador a proceder con el acuerdo. Por ejemplo, KLA-Tencor, fabricante de equipos de producción de semiconductores, usa herramientas electrónicas disponibles a través de su sitio web de gestión de proveedores con este propósito. Sus ejecutivos pueden capturar información valiosa sobre las prácticas de los negociadores, incluyendo los asuntos que están enfrentando, las opciones que proponen, las normas de legitimidad en las que se apoyan y las alternativas de salida que están

considerando. Combinada con evaluaciones simples post-negociación, esta información puede entregar poderosas percepciones organizacionales.

Prepararse para la implementación exitosa es un trabajo duro, y es menos emocionante que la pugna de voluntades del proceso de negociación en sí. Para superar la tendencia natural a ignorar preguntas sobre factibilidad, es importante que la dirección envíe un mensaje claro sobre el valor de la implementación post-acuerdo. Debe recompensar a los individuos con base en el éxito obtenido por los acuerdos que negociaron, y no por cómo se ven en el papel.

Mejorar la capacidad de implementación de los acuerdos no es sólo instaurar controles o capturar datos. En el ámbito del cuidado de la salud, los pagadores previosores y los proveedores innovadores están tratando de cambiar la dinámica de los acuerdos y desarrollar tratos que funcionen mejor. Blue Cross and Blue Shield de Florida ha estado trabajando para institucionalizar un enfoque de negociación entre pagadores y proveedores que fortalezca la relación de trabajo y apoye la implementación. La capacitación en técnicas y herramientas de negociación colaborativa ha sido desplegada desde los altos ejecutivos hasta los negociadores y equipos de apoyo y análisis. Más importante aún, quienes manejan las relaciones con proveedores y son responsables de implementar los acuerdos reciben la misma capacitación. El proceso completo de montar el acuerdo, hacerlo funcionar y retroalimentar el proceso de negociación con las lecciones aprendidas en la implementación ha sido férreamente integrado.

•••

La mayoría de los corredores competitivos le dirá que si se entrena para llegar a la línea de meta, perderá la carrera. Para ganar, se debe visualizar la meta justo después de la línea, de modo de pasarla a toda velocidad. Lo mismo es válido para un negociador: si firmar el documento es su meta final, se quedará corto para un acuerdo ganador.

El producto de una negociación no es un documento; es el valor producido una vez que las partes han hecho lo acordado. Los que comprenden eso se preparan en forma diferente que los cerradores de acuerdos. No se preguntan “¿qué estarían ellos dispuestos a aceptar?”, sino más bien “¿cómo creamos valor juntos?”. También reconocen que el valor no proviene de una firma, sino del trabajo real que se realiza mucho después que la tinta ya se ha secado. ▢

1. Para más perspectivas sobre la desaparición de Concert, vea el artículo de Margie Semilof de 2001, “Concert Plays Its Last Note”, en *InternetWeek.com*; el de Brian Washburn de 2000, “Disconcerted”, en *Tele.com*; y el de Charles Hodson de 2001, “Concert: What Went Wrong?”, en *CNN.com*.

2. Vea Alec Klein, “Lord of the Flies”, *The Washington Post*, 15 de junio 2003, y Gary Rivlin, “AOL’s Rough Riders”, *Industry Standard*, 30 de octubre 2000.