

EL VALOR DE LOS ACUERDOS: NEGOCIAR E IMPLANTAR

He tenido recientemente la oportunidad de leer uno de esos libros de management que me ha ayudado a pensar y a revisar con otra óptica algunas experiencias en el terreno de la negociación. El libro se titula "The Point of Deal" de Danny Ertel y Mark Gordon editado en 2007 por Vantage Partners.

Mi experiencia con el aspecto de la negociación en el mundo de la empresa tiene dos vertientes. Una primera es la de asistir como parte implicada, pero no involucrada, en procesos de negociación diversos: compraventa de empresas, cierre de acuerdos comerciales, acuerdos de fusión, acuerdos internos para definir un Plan Estratégico o una estructura organizativa, acuerdos sobre niveles de servicio etc. Otra segunda vertiente, en esta ocasión como involucrado e implicado, en el cierre de acuerdos más o menos complejos para el posterior desarrollo de proyectos de consultoría con clientes.

La primera vertiente me permite asistir a los procesos con mayor o menor intensidad, según el papel, pero con bastante frialdad y objetividad. En la segunda vertiente, sin embargo, juegan algo más los intereses y, por lo tanto, también las emociones.

En cualquier caso, el citado libro me "ha abierto los ojos" sobre una realidad que parece obvia e incontestable, pero sobre la que yo no había pensado nunca de manera estructurada y que creo que me va a servir a futuro para mirar y definir los procesos de negociación mejor.

La idea sencilla es : en la medida que una negociación es el paso previo a una implantación que exige cooperación entre las partes que negocian y que además, como suele ser el caso, el valor de la operación se captura mediante la implantación efectiva, la aplicación de técnicas de negociación clásicas que podrían resumirse en la célebre frase "getting to yes" pueden ser perjudiciales para la creación de valor.

Evidentemente que esta idea sencilla da mucho juego y ahí está el libro para demostrarlo, pero en mi caso he extraído algunas conclusiones, posiblemente simples, pero creo que útiles.

La primera de ellas es que muchos de los consejos, recomendaciones, técnicas y metodologías que hay en el mercado sobre negociación pueden estar "perjudicadas" por la idea de que "conseguir el acuerdo" es el objetivo del proceso negociador. Pues bien, en operaciones que aparejan una implantación cooperativa el acuerdo (o desacuerdo diría yo) es sólo un paso. Dicho de otra manera, es sólo "el fin del principio". Esta reflexión me trajo inmediatamente a la cabeza un buen número de situaciones en las que la "tensión por llegar a un acuerdo" perjudicó el valor de la operación al ser implantada y, de hecho, produjo posteriormente "reducciones de valor total"

A partir de aquí, muchos otros apriorismos sobre como debe llevarse un proceso de negociación cambian.

Por ejemplo, una operación en la que se negocia para luego implantar exige participar a más gente (lo cual obviamente complica la posibilidad de alcanzar el acuerdo) de lo que habitualmente se considera como adecuado; esto tiene implicaciones respecto de la arquitectura del proceso, por ejemplo, en relación al "número de mesas" a usar y la información previa a compartir.

Otra consecuencia es que no sólo es más importante el famoso "win/win", sino que además nos deberíamos asegurar que la contraparte no está siendo excesivamente optimista con sus expectativas de rendimientos en la operación; no olvidemos que si en la implantación descubre que no hay tanto valor como esperaba, puede arruinar nuestro valor también.

Esta perspectiva, en mi opinión, exige también repensar el rol de los "profesionales del proceso" (consultores, abogados, negociadores externos, auditores..) que no debemos olvidar que se suelen incentivar legítimamente por la consecución del acuerdo y no tanto por la adecuada implantación del mismo. Evidentemente seguirán siendo apoyos útiles, pero hay que situar su rol y capacidad de influencia en su posición adecuada, no más.

El acuerdo sobre un proceso de implantación exige, además, un equilibrio especial sobre si contemplar muchos o pocos detalles. La necesidad de incorporar muchos detalles, suele perjudicar las posibilidades de cerrar un acuerdo, pero la falta de ellos puede ser letal para la implantación.

Como última posible reflexión está la del tiempo dedicado al proceso; típicamente, por diferentes razones, se exige a los procesos cierto sentido de la urgencia y rapidez, lo cual tiene lógica. Pero, sin embargo, para una correcta implantación ulterior existen unos tiempos mínimos a invertir en conseguir un adecuado encaje de perspectivas y expectativas que luego pueden ser esenciales en implantación.

En fin, hay muchas otras posibles aplicaciones de esta idea en la reconsideración de los procesos de negociación tal y como suelen encararse en las empresas, pero una frase de los autores resume bien la esencia ¿para qué queremos cerrar un acuerdo si luego no lo podemos implantar?

Carmelo Canales Abaitua

Abril 2008