



NEGOCIANDO ALIANZAS ESTRATEGICAS

1. Introducción

El objeto de la presente nota técnica es ofrecer un marco analítico de referencia para preparar las negociaciones de alianzas estratégicas. Primero indicaremos algunos aspectos fundamentales sobre negociación. Después nos moveremos hacia aspectos específicos a tener en cuenta en el caso de la negociación de acuerdos de colaboración o alianzas estratégicas, con el objeto de aportar un esquema sencillo, pero a la vez completo, para preparar este tipo de negociaciones.

2. Negociación en el contexto de alianzas estratégicas

En el mundo de los negocios, la habilidad para negociar es una herramienta clave para los directivos.

Desde el punto de vista analítico, negociar el precio de un «commodity» –trigo, una tonelada de cobre o cosas por el estilo– es algo relativamente trivial. En el fondo, es encontrar un precio adecuado a una determinada cantidad y/o calidad de productos (lo cual puede ir acompañado de condiciones de entrega, envasado, garantías, etc.). Desde el punto de vista económico, en este caso, todo lo podemos reducir a «encontrar un precio».

El problema se complica –y se vuelve más interesante desde el punto de vista analítico– cuando los supuestos de la negociación «perfecta» cambian. Tal es el caso cuando las partes no tienen la misma información, hay unos pocos oferentes o pocos demandantes, existen relaciones que impiden una negociación libre (por ejemplo: costes de cambio, restricciones legales, represalias, etc.) o, en general, cualquier situación que cree

Nota técnica de la División de Investigación del IESE.
Preparada por la profesora Africa Ariño y Juan Sebastián Montes. Febrero de 1999.

Copyright © 1999, IESE.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Ultima edición: 1/2/01

desequilibrios o asimetrías en el poder de las partes para negociar. Si a esto añadimos las incertidumbres en cuanto a la relación futura que se crea y las implicaciones estratégicas para las partes, entonces el tema es más difícil de manejar.

Para negociaciones «perfectas» –compraventas puntuales en mercados perfectos en el sentido económico–, no se requiere una habilidad especial. Incluso, llevado al extremo, ni siquiera personas: bastarían ordenadores que conectaran ofertas y demandas.

Si se trata de negociaciones puntuales («hit and run»: golpea y corre), pero donde existen «imperfecciones» (por ejemplo: el producto es único y se desea mucho, como un cuadro), entonces no nos sirve un ordenador, sino que necesitamos personas que negocien. Pero con arte –habilidad para negociar– basta, y nuevamente todo lo analítico está de más.

Entonces, ¿cuándo es útil un soporte analítico para entender y preparar negociaciones? Fundamentalmente, para situaciones más complejas que una simple compraventa. Tal es el caso de las negociaciones de alianzas estratégicas, donde se establece una relación permanente entre las partes y hay incertidumbre respecto a lo que ocurrirá en el futuro. La mayor incertidumbre se presenta sobre el comportamiento de los socios –lo cual es fundamental para estimar las rentas que puede generar el negocio y, por tanto, cuál es el precio de entrada a él. Además, la entrada a un negocio puede afectar seriamente el posicionamiento estratégico de las partes, puede restringir, ampliar o condicionar las posibilidades de acción de los agentes, etc. En todas estas circunstancias, quien negocie –generalmente directivos– seguirá necesitando una dosis importantísima de estilo, oportunismo y creatividad, en definitiva, arte. Pero salvo para genios de la negociación, la mejor manera de desarrollar este arte es una buena dosis complementaria de capacidad analítica, para entender cómo operan todas las variables que están en juego y, en definitiva, hacer que éstas se inclinen a nuestro favor.

La literatura sobre negociación y los cursos que sobre el tema se imparten, habitualmente se mueven entre dos posibles enfoques: 1) los orientados al comportamiento, estilos personales y, en general, el desarrollo de habilidades y actitudes eficaces para negociación, y 2) los orientados al desarrollo de habilidades analíticas que ofrecen un marco conceptual para preparar y dirigir negociaciones de manera eficaz. Esta nota técnica se centrará en el segundo enfoque.

3. Negociación: principios generales

El libro más usado en negociación es el de Roger Fisher et. al. (1). En este volumen, los autores indican siete principios universales para negociar eficazmente. Roure y Pascale (2) hacen una buena sistematización y ampliación de estos principios, a los que a continuación nos referiremos:

- 1) Satisfacer necesidades más que deseos: los deseos suelen explicitarse, pero la clave de la resolución de los problemas no está generalmente en ellos, sino en las necesidades subyacentes. Identificar estas necesidades (escuchar en forma

(1) Fisher, Roger, William Ury y Bruce Patton, «Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder», Ediciones Gestion 2000, Barcelona, 1998 (4ª ed.).

(2) Véase Roure, Juan, «Negociación: resolución de problemas y creación de valor», Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ediciones Folio, Barcelona, 1997.

activa, preguntar inteligentemente) y luego generar ofertas para satisfacerlas adecuadamente (puede haber varias fórmulas posibles para llegar a un acuerdo), es la clave inicial de toda negociación.

- 2) Conocer y usar el poder real propio y ajeno: el poder es algo relativo. Hay que entender las posiciones iniciales de negociación y cómo éstas pueden variar, así como saber en contra y a favor de quién corre el tiempo. Es clave conocer las alternativas propias y ajenas al acuerdo; esto opera como un «precio sombra» bajo el cual no estaremos dispuestos a entrar al acuerdo (también llamado MAAN: «mejor alternativa a un acuerdo negociado»). En la intersección del MAAN de ambas partes se encuentra la «zona de posible acuerdo».
- 3) Plantear el caso en forma ventajosa: cómo posicionamos el problema («framing»), condiciona fuertemente los probables resultados del mismo, pues define las expectativas que se legitiman dentro del juego y sus dimensiones relevantes.
- 4) Establecer aspiraciones altas pero razonables: la zona de lo razonable se encuentra entre el MAAN de una y de la otra parte. Ser sutil y a la vez enérgico, valorando adecuadamente las alternativas propias y ajenas, es una buena estrategia.
- 5) Desarrollar opciones y una estrategia de concesiones: en negociaciones complejas hay distintas dimensiones o necesidades que están en juego. Ponderar cada una de ellas de manera diferente permite trazar una estrategia de concesiones y un «timing» adecuado.
- 6) Administrar la información hábilmente: la información es poder. Manejar una negociación es manejar una conversación: hay que cuidar de ella, sin dar de más, pero tampoco menos de lo necesario, para generar confianza.
- 7) Gestionar la relación interpersonal: hay que ponerse en el lugar del otro y, a la vez, cuidar las percepciones que sobre nosotros generamos en la otra parte. A mayor incertidumbre, más importante es la confianza y, por tanto, más importantes son las señales, sobre todo las iniciales.

Tanto la naturaleza de lo que se negocie, o su contexto, como los estilos personales, harán que la negociación sea más competitiva o colaborativa. Cuando la negociación es estrictamente competitiva –o de suma cero–, lo que uno gana lo pierde el otro. En cambio, en las negociaciones cooperativas esto no es así, ya que se agranda el «pastel»; aunque esto no supone que las partes ganen por igual, basta con que una mejore sin que la otra empeore (1). Cuando la negociación es competitiva, lo que rige es «apropiar valor», mientras que cuando es colaborativa, el principio es más bien «crear valor».

Una negociación no suele ser estrictamente competitiva o colaborativa, sino más bien tiene algo de ambas a la vez. Por tanto, es vital saber cuándo competir y cuándo colaborar; cómo crear y cuándo reclamar valor; cuándo hacer crecer el pastel y cuándo repartírselo o, al menos, no dejar que nos quiten lo que tenemos en las manos. En este juego, la creatividad es crucial, y un buen análisis es el mejor apoyo a nuestra creatividad.

(1) Los economistas llaman a esto el «óptimo de Pareto», y significa que la eficiencia se encuentra cuando nadie puede mejorar su bienestar sin empeorar a otro. Si no es posible mejorar la posición de nadie, la asignación de recursos es eficiente.