



ieem.edu.uy



No discutas sobre el futuro, mejor apostá por él

Al negociar, un buen negociador actúa con la información disponible, procura buscar los datos que no tiene y precisa, y se protege de la información que no puede conseguir, aplicando contratos de contingencia



Joaquín Ramos
Profesor de Negociación del IEEM

Previo a la campaña de 1998, los Chicago Bulls tenían un gran dilema por delante. Debían negociar el contrato de Dennis Rodman, una de sus estrellas. El año anterior, los Bulls le habían pagado casi US\$ 3 millones por no jugar (asistió a 55 de 82 partidos). La gerencia y el técnico querían a Rodman, pero ¿cómo podían proteger sus intereses de un deportista tan impredecible?

No existe modelo de negociación que no afirme que la preparación es la etapa más importante a la hora de negociar. Prepararse para negociar es clave. Permite anticipar conductas de nuestra contraparte, pensar preguntas y recabar información relevante que nos ayude a conseguir el mejor acuerdo posible.

A la hora de compilar información, es importante diferenciar cuatro niveles.

El primer nivel refiere a lo que uno sabe. Se trata de datos objetivos del presente y del pasado, hechos que nadie puede refutar: historial de ventas y precios, estadísticas, alternativas o planes de acción en caso de que no se llegue a un acuerdo, lo máximo que estoy dispuesto a pagar, y demás.

El segundo nivel es lo que uno cree que sabe. Este es el nivel más peligroso porque tendemos a confundirlo con el primer nivel, los datos objetivos e irrefutables. Aquí entran en juego los supuestos, los prejuicios, las ideas que uno fabrica en su mente a partir de algunos datos que selecciona caprichosamente.

Este nivel, por lo general, es construido a partir de sesgos mentales y antes de poder confiar en estos “datos” uno debe validar o refutarlos con la contraparte o con información objetiva (ver artículo “Trampas mentales” en Café & Negocios del 20 de febrero de 2021).

El tercer nivel maneja aquellos



datos que no se conocen a priori, pero que pueden obtenerse durante la negociación.

Por ejemplo, alternativas que maneja la contraparte, si existe zona de posible acuerdo (ZOPA), explicaciones o historial detrás de acciones o comentarios.

●● **Negociar consiste en buscar información antes, durante y después.**

Con buenas preguntas, directas e indirectas, uno puede acercarse a esa información que precisa para tomar la mejor decisión posible.

El cuarto nivel, que sufrió la gerencia de los Bulls con Rodman, se refiere a la información que no se puede obtener. Básicamente se trata de hechos del futuro.

Uno no puede saber con exactitud si un jugador faltará a la práctica, cuántas unidades de producto se venderán, si la contraparte

cumplirá con su palabra, si los plazos de crédito o tiempo de entrega se mantendrán, etc.

¿Cómo podemos protegernos de los datos o hechos que escapan a nuestro control? ¿Cómo se puede negociar sobre eventos futuros? ¿Cómo podemos evitar el riesgo que esto implica? Aquí es donde entran en juego los contratos de contingencia.

●● **No entres en discusiones, apostá por el futuro**

Un contrato de contingencia es un conjunto de cláusulas que ata a dos partes en una negociación y establece derechos y obligaciones en caso de que ocurra uno u otro evento.

De acuerdo con investigaciones de Harvard Business School, este tipo de contratos no suelen ser muy comunes a la hora de negociar.

En primer lugar, la mayoría de las personas simplemente desco-

noce que existe la posibilidad de usarlos. Segundo, los contratos de contingencia son vistos como una “apuesta”, y en el mundo de los negocios no se apuesta... Y, tercero, la mayoría de las personas no tiene incorporada una manera de formular este tipo de contratos, con excepción de profesionales del derecho.

Utilizar esta herramienta supone una gran ventaja para protegerse de aquello que uno simplemente no puede conocer. Permiten construir a partir de las diferencias: no discutas sobre el futuro, apostá por él.

Los negociadores pueden diagnosticar la honestidad de la contraparte y reducir el riesgo, porque lo comparten. Además, aumentan el incentivo de honrar o cumplir con lo acordado en todos los niveles establecidos. También nos ayudan a controlar y moderar los sesgos cognitivos de la toma de decisión, como el exceso de confian-

za o el egocentrismo (creer que mi visión es más válida).

●● **¿Qué se precisa para poder implementarlos?**

Primero, requiere interacción continua entre las dos partes. Hay que mantener el contacto hasta que el futuro sea presente, para revisar el resultado de lo “apostado”.

En segundo lugar, las partes deben pensar sobre la obligación que implica el contrato y que existan mecanismos para obligar a cumplir los términos. Es decir, “si no podés cobrar, no apuestes”. Tercero, requiere transparencia. El evento sobre el que apuestan debe ser visible y medible por las dos partes, y no puede ser alterado por ninguno, o, en caso de que pueda haber diferencias, deben nombrar un árbitro para que decida sobre el evento en cuestión.

●● **La preparación es la etapa más importante a la hora de negociar.**

El manager de los Chicago Bulls acordó un contrato de contingencia con Dennis Rodman. El salario máximo podría ascender a US\$ 10,5 millones, el mínimo asegurado serían US\$ 4,5 millones.

¿Cuáles fueron las contingencias? US\$ 1 millón por jugar todo el play-off, US\$ 500.000 por ser mejor rebotoero, US\$ 195.000 por cada partido que jugara a partir del número 59 y US\$ 100.000 por asistencias y pelotas recuperadas.

Final de la historia, los Chicago Bulls de Michael Jordan y compañía consiguieron su quinto campeonato. Rodman fue pieza clave de ese título.

En definitiva, negociar consiste en buscar información antes, durante y después de la negociación. Y un buen negociador sabe cómo actuar con la información que tiene disponible, consigue la información que no tiene y precisa, y, ante eventos futuros, se protege de la información que simplemente no puede obtener. ●