

BATNA: ¿Qué es y cómo sacarle el mayor partido en una negociación?

En el año 1981, William Ury y Roger Fisher lanzaron al mercado el best seller *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, un libro sobre negocios que dio vida a la técnica denominada BATNA. Esta técnica permite descubrir y tener siempre preparado un buen plan B, por si el objetivo principal de nuestras negociaciones resulta imposible de conseguir.

¿Qué es el BATNA?

BATNA son las siglas de Best Alternative to a Negotiated Agreement, o en español, Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado (MAAN). Se trata de una técnica que permite revisar y obtener las mejores alternativas de una negociación, con el objetivo de estar preparados ante cualquier escenario y poder llegar a un acuerdo con la mayor rentabilidad posible.

De esta forma, al haber revisado previamente todas las opciones, se puede optar por la mejor alternativa en caso de no poder alcanzar el acuerdo de negocio deseado en primera instancia. Tener un buen BATNA permite negociar con mayor seguridad y fuerza.

Como señala James Sebenius, profesor de Harvard experto en negociaciones y creador del concepto de la negociación en 3D, no solo bastan unas buenas tácticas y diseños de negociación, sino que “los movimientos de preparación” fuera de la mesa de negociación también añaden una tercera dimensión, esencial en este ámbito. En su libro plantea la importancia de asegurarse de que participen las partes correctas y lo explica con el siguiente ejemplo:

El dueño de un restaurante quería ampliar su negocio, por lo que negoció la compra de un estudio de yoga situado justo al lado. Sin embargo, su dueña pedía una cifra demasiado alta y se vio obligado a regatear si no quería perder la oportunidad de aumentar sus beneficios.

Cuando pensó más allá, se dio cuenta de que el mismo edificio albergaba otros negocios que, aunque no fueran contiguos, se comunicaban por un pasillo trasero. De este modo, abandonó su idea inicial para negociar con el propietario de uno de esos locales. Se trataba de una tienda de cómics en la que el negocio iba muy lento, pero el propietario se negaba a cerrar.

Decidieron construir un muro divisorio para repartirse el espacio y por el que el dueño del restaurante debería pagar un alquiler. Con ello, ambas partes salían ganando: uno sobrevivía y el otro crecía.

Para definir el mejor BATNA y conseguir el sí en una negociación es muy importante seguir un proceso que consiste en:

1. Realizar un listado con todas las vías alternativas que pueden surgir durante la negociación sin despreciar ninguna por extraña o desfavorable que parezca a primera vista.
2. Valorar individualmente cada posibilidad, teniendo en cuenta todos los pros y contras.
3. Elegir la opción más rentable. Esta será la posición que se tomará si no se puede llegar a un acuerdo con nuestra opción principal.

Para definir un buen BATNA nunca se debe olvidar que, en toda negociación, existen dos partes y que, seguramente, ambas habrán valorado las mejores alternativas posibles. A la hora de definir tu BATNA, es muy aconsejable que te pongas en la piel de la persona con la que estás negociando. Esto te dará información muy valiosa para construir una mejor estrategia que te permita llegar a un acuerdo.

El BATNA no debe mostrarse hasta que las posibilidades de cerrar la negociación por la vía principal sean casi nulas. Si lo haces antes de que esto suceda, será imposible dar marcha atrás, ya que en ese momento te encontrarás en una posición más débil.

No se debe confundir el BATNA con el límite inferior, dado que esta técnica de negociación busca siempre obtener la mayor rentabilidad posible, no la oferta mínima que se está dispuesto a aceptar. De cualquier forma, es bueno definir cuál será este límite para saber hasta dónde se está dispuesto a llegar.

Es importante ser realista y saber en qué posición se encuentra cada una de las partes para llegar a un acuerdo, ya que, si tienes una perspectiva irreal, será muy difícil conseguirlo.

Ordenar de mayor a menor rentabilidad las posibles alternativas que se está dispuesto a aceptar. De esta forma, puedes estar lo suficientemente preparado ante cualquier escenario y aumentar así las opciones de alcanzar una mayor rentabilidad.

Ejemplos de BATNA

Ejemplo 1: póliza de seguro

En el artículo de Harvard Negotiation Tactics, BATNA and Examples for Creating Value in Business Negotiations se subraya la importancia de poder traducir el BATNA de la otra parte para comprender lo que supone para la negociación actual. Veamos un ejemplo:

Sam tiene que decidir si renueva su póliza de seguro, pero ha visto que su compañía ha aumentado las tarifas entre un 7 % y un 10 % durante los últimos años y no está seguro de que tenga la mejor oferta. Tras realizar un estudio del mercado, ha encontrado una aseguradora que le ofrece una póliza por un 30 % menos y está considerando no renovar su actual póliza.

Sin embargo, después de indagar más, ha identificado diferencias significativas en cobertura y términos del seguro escondidas en jerga legal. Sam ha comparado los precios y se ha dado cuenta de que su actual compañía le ofrece un trato mejor.

Ejemplo 2: traspaso de un negocio

Lucía quiere traspasar su negocio de venta de pan por un monto de U\$S 50.000. Conoce muy bien el mercado y sabe que se trata de una gran oferta inicial, ya que el local está en una muy buena zona, está recién reformado y se incluye todas las herramientas y maquinaria necesarias para comenzar a trabajar mañana mismo. Sin embargo, necesita venderlo urgentemente debido a su situación financiera, por lo que sitúa su BATNA en U\$S 43.000.

Miguel está buscando un negocio similar y está interesado en comprarlo, pero no está dispuesto a pagar tanto; su límite está en U\$S40.000, aunque su BATNA está en U\$S 38.000. Las posiciones parecen estar lejos y parece difícil llegar a un acuerdo. Sin embargo, Laura, que ha preparado la negociación, tiene otra alternativa: vender por U\$S 38.000 sin incluir la maquinaria, alquilándola en lugar de venderla. Este BATNA de Laura le permitiría llegar a un acuerdo favorable para las dos partes.