

Material Imprimible

Gestión efectiva de cobranzas

Módulo 3

Contenidos:

- Qué es una negociación
- Modelo de negociación de Harvard
- Qué es la mejor alternativa para un acuerdo negociado
- Cómo se generan esas alternativas
- Diferencias entre la negociación tradicional y el modelo de negociación de Harvard

Negociación

Una de las actividades más importantes de la gestión de cobranzas es la negociación. Habrán notado, cuando estudiamos la matriz de resolución de conflictos, que constantemente hicimos referencia a la necesidad de llegar a un acuerdo y cómo, dependiendo del estilo que predomine en nosotros, podrá ser equilibrado para las dos partes o que se beneficie más a una que la otra.

Por ese motivo es que conocer las distintas herramientas de negociación nos resultará de gran utilidad para lograr que nuestra tarea se cumpla de la manera más favorable posible. De acuerdo con la Real Academia Española, la negociación implica los “tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto”.

Pero, si bien solemos asociar este concepto a las empresas o los negocios, justamente, la realidad es que, sin darnos cuenta, esta actividad la llevamos a cabo constantemente en nuestra vida cotidiana, ya que se trata de un conflicto de intereses. Entonces, para lograr resolverlo de la manera que nos resulte más conveniente, será necesario negociar.

El profesor de Derecho Roger Fisher y el experto en negociación William Ury, con la colaboración del profesor de Derecho, Bruce Patton, explican en el libro *Si, de acuerdo... Cómo negociar sin ceder*, que, si bien se negocia todo el tiempo, es muy difícil hacerlo bien, y por eso consideran que generalmente las personas terminan insatisfechas, cansadas o alienadas.

El problema que encontraron es que muchas personas, al momento de tener que llevar adelante una negociación, consideran que hay dos formas posibles: la suave y la dura. Sostienen que “el negociador suave procura evitar conflictos personales, y por eso hace concesiones con el objeto de llegar a un acuerdo. Quiere una solución amistosa; sin embargo, a veces termina sintiéndose explotado y amargado”.

En cambio, “el negociador duro ve todas las situaciones como un duelo de voluntades, en el cual la parte que tome las posiciones más extremas y se resista por más tiempo es la que gana. Este negociador aspira a ganar; no obstante, con frecuencia acaba por emitir una respuesta igualmente dura que lo agota, agota sus recursos y lastima su relación con la otra parte”.

Estas dos concepciones se relacionan con los extremos de la matriz de resolución de conflictos de la siguiente manera: podríamos decir que el negociador suave sería aquel predominantemente complaciente, mientras que el duro sería el competitivo. Pero

también hay otra posibilidad que combina estos dos estilos y que los equilibra, que es el negociador.

Los expertos afirman que, lo que se pretende en este caso, es buscar ventajas mutuas y que, si aparece algún conflicto, se debería resolver utilizando algún criterio que sea justo, independientemente de la voluntad de las partes. Esto lo resumen con la siguiente frase: “El método de la negociación, según los mencionados principios, es duro para los argumentos y suave para las personas”.

Entonces, lo que tenemos que tener en cuenta es que cada negociación es diferente, pero los elementos que la componen son siempre los mismos. Por eso es que conocer en detalle cómo deberíamos manejarnos en estos casos, nos será sumamente útil al momento de llevar adelante la gestión efectiva de cobranzas.

Modelo de negociación de Harvard

El modelo de negociación de Harvard fue propuesto por los ya mencionados Roger Fisher y William Ury a finales de los años 70. Se trata de un concepto de negociación novedoso que, al día de hoy, no fue reemplazado por una teoría ampliamente superadora.

De lo que se trata, básicamente, es de que ellos habían notado las dos formas de negociación que mencionamos anteriormente: la suave y la dura. Pero, como dijimos, en ninguno de los dos casos quedaban las dos partes satisfechas, sino que una predominaba por sobre la otra. Por lo tanto, sugirieron esta nueva forma de negociación que buscaba que los intereses de las dos se vieran respetados al final del proceso.

Entonces, desarrollaron un método, llamado negociación según principios o negociación con base en los méritos, que consta de 4 pasos necesarios para que se pueda cumplir con el objetivo de manera exitosa.

1. Lo primero que indicaron es la necesidad de separar a las personas del problema. Con esto se refieren a lo siguiente: cuando nosotros estamos por encarar una negociación, no vamos a llegar a esa instancia con una idea objetiva, sino que estaremos cargados de emociones e ideas previas. En el caso de la cobranza, puede ser que ya nos hayamos encontrado con distintas evasivas y argumentos por parte de los clientes que hagan que, llegado el momento, tengamos una carga emocional que no nos permita enfocarnos en el problema planteado.

Entonces, una de las claves para manejar esta situación es la planificación. Es decir, si nosotros vamos a la negociación pensando que, cuando llamemos al cliente nos van a decir que no está, no debemos esperar a ese momento para determinar qué hacer, sino haber pensado alternativas previamente.

¿Les pasó alguna vez que sabían que iban a tener una conversación importante y entonces practicaron qué iban a decir si les contestaban una cosa u otra? Bueno, en este caso es lo mismo. Podemos tener previsto qué plantearemos cuando el cliente nos atienda, pero también tenemos que considerar a qué elementos podemos acudir si, por ejemplo, nos dicen que no se encuentra.

Entonces, en lugar de cargarnos de enojo o frustración por no haber podido llevar a cabo la negociación, podemos prever qué haremos en esa situación. Algunas posibilidades son pensar cómo podemos encarar el problema si tenemos que hablar con otra persona, qué información tendremos que pedir para comunicarnos en otro momento, entre otras opciones.

Pero, además, será necesario planificar el contenido de nuestra conversación y de qué manera reaccionaremos ante imprevistos, como puede ser, que la otra parte se enoje. Antes que nada, es fundamental que sepamos que, por más que tengamos la mejor de las intenciones, cuando cada una de las personas tiene un interés contrapuesto, puede llegar a ocurrir que, frente a nuestra propuesta, el otro reaccione de mala manera, porque pueden surgir malentendidos o situaciones de disgusto.

Como explican los especialistas, muchas veces sucede en una negociación que nos olvidamos de que estamos hablando con personas y pensamos que se tratan de meros representantes abstractos. Pero esto no es así, al igual que nosotros tienen emociones, puntos de vista, valores y, por sobre todas las cosas, son impredecibles.

Por lo tanto, Fisher y Ury afirman que "no ser capaz de tratar a otros con sensibilidad como seres humanos sujetos a reacciones humanas, puede ser desastroso en una negociación". Por eso, es que deberíamos tener en cuenta todas las variables posibles cuando estamos realizando nuestra planificación de manera que podamos brindar respuestas asertivas frente a cualquier situación imprevista.

Una de las razones principales por las que tenemos que separar a las personas del problema es que muchos de esos malentendidos surgen cuando la relación entre las

partes se confunde con el motivo de la discusión. Esto quiere decir que tendemos a tratar al problema y a la persona como si fueran lo mismo.

Para explicarlo mejor, los expertos en negociación ponen un ejemplo de la vida cotidiana. Frente a una expresión como “qué sucia está la cocina” uno puede reaccionar entendiendo que la referencia es al problema, que en este caso será la suciedad, o interpretarlo como un ataque personal que genere una discusión con la persona que hizo el enunciado.

Es por esto que, si somos conscientes de que todas estas son situaciones que pueden ocurrir y realizamos una buena planificación, ya contaremos con parte del camino ganado, porque tendremos las herramientas necesarias para poder llevar adelante la negociación tratando de no generar rispideces con la otra parte. Y, si aun así sucedieran, sabremos cómo resolverlas.

2. El segundo punto planteado por Fisher y Ury tiene que ver con concentrarse en los intereses y no en las posiciones.

Cuando se llega a una instancia de negociación, cada una de las partes va a tener ciertas posiciones tomadas respecto de lo que esperan obtener. Entonces, se trata de posturas rígidas con una única forma de ser resueltas, sin posibilidad de modificaciones. Como se imaginarán, en una negociación esto no será de utilidad, porque tendremos que tener la mente abierta para que, sin descuidar nuestros intereses, podamos llegar a un acuerdo.

Llevado al terreno de las cobranzas, un ejemplo sería que el cliente nos diga “yo hasta fin de mes no voy a pagar” sin prestar atención a nuestra propuesta que tal vez era de pagar la factura en cuotas y eso nos beneficiaba a las dos partes. Es que, cuando las posiciones son tan radicales pasa eso, que no se escucha a la otra persona, sino que, en realidad, se está pensando en cómo le dirán lo que ellos quieren.

En relación con esto, los especialistas destacan la importancia de la comunicación en una negociación y explican que uno de los problemas que aparecen en este sentido tiene que ver con el hecho de que no escuchemos a la otra persona.

Lo que sostienen es que “puede suceder que esté tan ocupado pensando en lo próximo que va a decir, en cómo va a responder a ese último punto o en la manera de expresar su próxima argumentación, que se le olvide escuchar lo que la otra parte está diciendo ahora”.

Por lo tanto, lo más seguro es que la conversación no llegue a un punto beneficioso para las dos partes. Entonces, para evitar este inconveniente, volvemos a mencionar la importancia de la escucha activa. Sólo con el hecho de prestar atención a lo que nos dicen, podremos reencausar la conversación, si fuera necesario, y llevarla a un terreno en el cual nuestros intereses sean tenidos en cuenta.

Pero, además, es necesario que se comprenda cuál es la intención de cada uno para poder llegar a una buena solución. Los expertos en el tema ponen el siguiente ejemplo para explicarlo mejor: una persona dice que quiere abrir una ventana y otra que no. Pueden discutir horas acerca de qué hacer porque están tan convencidos de su postura que no será posible llegar a un acuerdo.

Ahora bien, si entendemos cuál es el interés de cada uno, veremos que se puede alcanzar una solución, porque el que quiere abrir la ventana es porque quiere aire fresco y el que la quiere cerrada explica que se debe a que no quiere que haya corriente. Entonces, si se abre una ventana alejada de ellos se puede cumplir con los dos objetivos: que ingrese aire fresco sin que haya corriente.

Pero para llegar a ese punto, que parece tan simple en ese caso, es de suma importancia que las personas hablen, por un lado, y que se escuchen por el otro. Por eso, en una gestión de cobranzas, si nosotros escuchamos activamente lo que dice el cliente podemos intervenir haciendo preguntas e indagando para conocer cuáles son los motivos que lo llevan a tener esa postura y ver si hay alguna posibilidad de encontrar una solución conveniente para los dos.

Retomando el ejemplo del deudor que nos dice que no va a pagar hasta fin de mes, manteniendo esa decisión tan firme, podríamos consultarle por qué no puede pagar antes o si no puede pagar una parte antes de fin de mes... Es decir, podremos brindar alternativas para que nosotros salgamos ganando también.

Lo que podemos concluir es que los intereses suelen estar ocultos en las posiciones, por eso es que la indagación es tan importante. Según Fisher y Ury, "por lo general, una posición es concreta y explícita; pero los intereses subyacentes pueden ser implícitos, intangibles, y tal vez inconsistentes". Por eso aseguran que preguntar "por qué" será la mejor herramienta para ponernos en el lugar del otro, lo que siempre favorece el vínculo, y nos permite hacernos de los intereses de la otra parte.

En el material complementario encontrarán un cuento infantil que muestra perfectamente la importancia de preguntar antes de tomar una decisión. Resumiéndolo, se trata de dos hermanas que se pelean por una naranja y, para resolver el conflicto, su padre determina que hay que cortarla a la mitad para que cada una se quede con una parte.

Sin embargo, luego descubren que una de las hermanas solamente quería la cáscara para rallarla, mientras que la otra solamente quería el jugo. Por lo tanto, si hubiera habido una indagación para conocer cuáles eran los intereses reales de quedarse con esa única naranja, una se podría haber quedado con la cáscara completa y la otra con toda la pulpa.

Fisher y Ury consideran que una decisión del estilo “cortar la naranja por la mitad” es un regateo. Con esto se refieren a que el problema se resuelve de una manera justa, sí, pero no es una negociación. Lo que lo aleja de serlo es que no hay preguntas, solamente se plantea una alternativa.

Traslademos esta idea al campo de las cobranzas. Supongamos que estamos reclamando un pago que se debe realizar con un cheque a 30 días y el cliente nos dice que va a hacer un cheque a 60 días. Si regateamos, podríamos establecer que se realice un cheque a 45 días y, de esa manera, consideraríamos resuelto el conflicto porque acordamos los dos ir hacia la mitad de la propuesta principal.

Ahora bien, en realidad esa resolución no nos conviene a ninguno de los dos, porque si nosotros lo necesitábamos a 30 días, igualmente el pago se extenderá 15 días más, y si el cliente lo quería a 60, tendrá que hacerlo con 15 días de anticipación. Entonces, ¿se les ocurre alguna otra manera de resolver esta situación? La respuesta es: preguntando.

Decir “cheque a 30 días” es nuestra posición en la negociación, y “cheque a 60 días” es la del cliente. Ahora, si nosotros le preguntamos por qué determinó esa fecha, encontraremos los intereses. Una posible respuesta sería que no cuenta con el dinero necesario para pagarlo en un mes. Bueno, si es eso lo que está ocurriendo, podríamos negociar la posibilidad de que no se abone la factura completa de una vez, sino preguntarle si no acepta hacer varios cheques a 30, 45 y 60 días, por ejemplo.

De esta manera, como vimos en la matriz de la resolución de conflictos, las dos partes ganaremos algo. Nosotros no tendremos que esperar 2 meses a tener el pago y el cliente podrá pagar en cuotas cumpliendo, en parte, con la fecha establecida. Pero si nos hubiéramos mantenido en el regateo, en realidad, los dos hubiéramos perdido.

Lo que explican Fisher y Ury es que “tras las posiciones opuestas hay intereses compartidos y compatibles, además de los conflictivos. Tenemos la inclinación a suponer que, porque las posiciones de la otra parte se oponen a las nuestras, sus intereses también se oponen”. Y, entonces, una parte se concentra en defenderse y la otra en atacarla.

Es por esto que será muy importante que conozcamos los intereses de la otra persona, así como que ella sepa cuáles son los nuestros, de manera que podamos descubrir cuáles son aquellos que coinciden o en los que hay puntos en común para que la negociación realmente nos beneficie a los dos.

3. El tercer elemento al que hacen referencia Fisher y Ury para lograr una negociación efectiva, es la generación de posibilidades: Una vez que nosotros tenemos sobre la mesa nuestros intereses y los de la otra parte, podremos hacer propuestas que resulten más interesantes para el interlocutor. Es decir, podemos ofrecerle distintas opciones para llegar a un acuerdo. De lo que se trata es de que la otra parte sienta que puede elegir, que no se lo está obligando a seguir un único camino posible.

Pensemos que, la persona que ofrece alternativas, es en realidad la que tiene más poder en una negociación. Por lo tanto, debemos tener en consideración nuestros propios intereses, pero también conocer los del otro para que, lo que le vayamos a ofrecer, sea posible de aceptar.

En un ejemplo de cobranzas, podríamos decir que, si nos encontramos con una persona que nos aseguró que no quiere emitir cheques o que no quiere hacer transferencias, no podemos proponerle pagar con cheque, con transferencia o con tarjeta de crédito, porque en realidad una sola de esas opciones le podría interesar. Además, esto provoca que la otra parte no se sienta escuchada y complicaría aún más la negociación.

Volvamos al caso del cuento de las hermanas y la naranja. Los intereses allí no eran excluyentes, sino complementarios. Entonces, haber contado con esa información desde un principio hubiera tenido varios beneficios: el primero y principal es que se podría haber evitado la tensión en el vínculo entre ellas, porque incluso cuando se llegó a la resolución de que cada una se quedara con una mitad, en realidad no es lo que querían, por lo que no quedaron conformes verdaderamente. Pero, además, las dos partes podrían haber ganado el 100% en lugar de quedarse solo con el 50%.

Ahora bien, está claro que nunca vamos a poder contemplar la totalidad de los intereses de las dos partes porque, como dijimos cuando analizamos la matriz de resolución de conflictos, el estilo colaborativo en el que las dos partes ganan puede demorar muchísimo tiempo hasta que se llegue a una conclusión. Por lo tanto, tenemos que intentar que la mayor parte de los intereses de las dos partes sean contemplados, de manera que ambos podamos ganar algo.

Por eso es que los especialistas destacan la importancia de generar opciones. De lo contrario, las partes podrían pensar que o ganan o pierden. Pero esto no necesariamente tiene que ser así. Por lo tanto, ofrecer posibilidades, en la mayoría de los casos, puede marcar la diferencia entre un obstáculo y un acuerdo.

Lo que ellos detectaron es que muchas de las personas que intervienen en una negociación no se dan cuenta de la importancia de las opciones, por varios motivos. Uno de ellos es que, en general, consideran que lo que están ofreciendo es razonable y justo y, por lo tanto, la otra parte lo tiene que aceptar sin dudarlo. Pero, ¿cuántas veces les habrá pasado de pensar esto y aun así encontrarse con una respuesta negativa? Por eso, mientras más posibilidades podamos ofrecer, mayor será nuestra chance de tener éxito en la negociación.

Además, notaron que muchos evitan hacer esto porque consideran que, ya bastante difícil es llegar a un acuerdo como para encima evaluar otras opciones. Entonces, consideran que lo único que van a lograr es perder muchísimo tiempo y demorar el resultado final. Sin embargo, ¿cuánto tiempo podemos perder en tratar de ponernos de acuerdo si nosotros tenemos una sola idea en mente y la otra parte no la acepta? Por lo tanto, en realidad, tener varias cartas para jugar nos puede resultar sumamente beneficioso.

Y, finalmente, Fisher y Ury afirman que “un último obstáculo para la invención de opciones realistas es que cada parte se preocupa solamente por sus intereses inmediatos. Para que un negociador logre un acuerdo que satisfaga sus propios intereses, es necesario que encuentre una solución que también sea atractiva desde el punto de vista de los intereses de la otra parte”.

Para generar opciones en una negociación será necesario, en primer lugar, tener en cuenta los intereses de las dos partes. Pero, además, Fisher y Ury establecen una serie de sugerencias para llevar adelante este proceso.

Una primera cuestión a tener en cuenta es separar la imaginación de propuestas del proceso de elegir alguna de ellas. Se refieren a la necesidad de tener muchas ideas, en una primera instancia, sin importar si luego nos serán útiles o no. Mientras más opciones tengamos para elegir, más opciones tendremos después para ofrecerle al cliente.

Una de las formas por las que creen que es posible generar muchas de estas posibilidades es mediante el llamado brainstorming o lluvia de ideas. El objetivo de esta técnica es el de crear tantas ideas como sea posible para solucionar un problema. Entonces sugieren que se organice una sesión entre colegas o grupos para que, entre todos, puedan aportar la mayor cantidad de sugerencias posible.

Eso sí, para llevarlo adelante correctamente, no hay que juzgar si las opciones son buenas o malas, sino simplemente permitir que aparezcan. Por eso, es fundamental que nadie piense que lo que va a decir es un disparate o que le de vergüenza por sentir que su sugerencia es una pavada, porque en realidad, se trata precisamente de eso: de generar soluciones inesperadas. Porque, además, de esas ideas que pueden parecer tontas, entre todos van construyendo y lo más seguro es que se llegue a una solución sumamente factible de llevar a cabo.

Lógicamente, estamos hablando de realizar esto con nuestro grupo de trabajo. Sin embargo, los expertos en el tema sostienen la posibilidad de realizar este brainstorming con la otra parte de la negociación. En principio, explican que las desventajas serán que podríamos llegar a decir algo que perjudique nuestros propios intereses, revelar información confidencial sin darnos cuenta o que el otro piense que una idea que inventamos es, en realidad, un ofrecimiento.

Pero luego afirman que “las tormentas de ideas conjuntas tienen la gran ventaja de producir nuevas ideas que tienen en cuenta los intereses de todos los asociados, de crear un clima de solución común de problemas, y de hacer que cada una de las partes tome conciencia de las preocupaciones de la otra”.

Simplemente, tenemos que tener cuidado de dejar bien en claro que se trata de un proceso que está por fuera de la negociación. Además, debemos tratar de ofrecer siempre dos posibilidades para que no piensen que estamos muy comprometidos con una sola de las ideas.

Una vez que tenemos muchas opciones, lo que sugieren Fisher y Ury es que hagamos que para la otra parte sea fácil de decidir. Allí radica la importancia de tener alternativas

que sean atractivas para ellos, de lo contrario será muy difícil llegar a un acuerdo. Por lo tanto, cuando estemos pensando posibilidades, no solamente tenemos que pensar en lo que nos beneficie a nosotros, sino también en lo que a la otra parte le resultará interesante, de manera que les sea fácil elegir esa opción.

4. Si ninguno de los puntos anteriores funciona en una negociación, Fisher y Ury sugieren acudir a criterios objetivos. Se trata de analizar de qué otras maneras logramos cerrar acuerdos en el pasado, o cómo actúan otras empresas similares a la nuestra para resolver estas disparidades.

De acuerdo con los especialistas, “la negociación basada en principios produce acuerdos prudentes en forma amistosa y eficiente. Mientras más criterios de equidad, eficiencia, o respaldo científico pueda aducir en su caso, más probable será que se logre un acuerdo final que sea prudente y equitativo”. Lo que quieren demostrar es que, cuando buscamos una alternativa que está respaldada por el precedente, será más fácil que las partes lleguen a un acuerdo.

Veamos un ejemplo para explicarlo mejor: supongamos que una persona tenía un pasaje para viajar en avión, pero perdió el vuelo. Entonces, decide hablar con la compañía aérea para resolver esta situación, pero ninguna de las propuestas es aceptada. Sin embargo, la intención de negociar se mantiene... Bueno, entonces el agente de viajes puede sugerir la posibilidad de hablar con otras empresas para ver de qué manera resolvieron ellos estas situaciones.

Otro caso podría ser aquel en el que un cliente quiere realizar una compra, pero discute con el vendedor acerca del precio de un producto. En ese caso, Fisher y Ury sugieren en principio consultarle en qué se basa para decir que el precio es otro. Y luego, para encontrar un criterio objetivo en este caso, se puede acudir a otros proveedores o buscar el precio de ese mismo producto en Mercado Libre.

De lo que se trata, como podrán ver, es de tener un respaldo con ejemplos concretos para llegar a un acuerdo. Eso sí, frecuentemente habrá más de un criterio objetivo para utilizar en la negociación. Entonces, seguramente se pregunten qué deberíamos hacer en esos casos... Bueno, fundamentalmente tendremos que evaluar cuál es el que responde a los intereses de las dos partes. Además, será necesario que las dos partes estén de acuerdo en el o los criterios que se utilizarán. De esta manera, lograr el acuerdo resultará mucho más sencillo porque estarían las dos “en la misma página”.

Esto también es importante porque en muchos casos, las personas determinan los criterios objetivos que utilizarán de acuerdo a sus intereses, para justificar su posición. De hecho, los expertos en negociación afirman que “insistir en que un acuerdo se base en criterios objetivos no significa lo mismo que insistir en que se base únicamente en los criterios que usted propone”.

Es por este motivo que debemos estar dispuestos a escuchar las razones que tienen los demás. Es decir, por más que tengamos varios precedentes para utilizar, debemos llegar a la negociación con una mente abierta para que podamos encontrar aquellos que realmente nos serán útiles en la negociación que estamos llevando adelante.

Mejor alternativa a un acuerdo negociado

Es importante que analicemos por qué es que le damos tanta importancia a la negociación cuando queremos que nuestra gestión de cobranzas se realice de manera exitosa. Por empezar, recordemos que el estilo negociador en la matriz de resolución de conflictos, era el que se encontraba en el centro y el que mejor equilibraba las habilidades de empatía y asertividad. Por lo tanto, saber cómo llevar adelante este proceso, nos ayudará a conseguir nuestro objetivo.

Los beneficios que encontramos, entonces, tienen que ver con la posibilidad de que logremos un acuerdo, cuidando el vínculo con el cliente. Se trata de que los intereses de las dos partes se vean beneficiados, de manera que ambas puedan ganar algo.

Por eso es que en este punto queremos destacar lo que Fisher y Ury denominan la mejor alternativa a un acuerdo negociado. Ellos hablan de que “en toda negociación existen ciertas realidades que son difíciles de cambiar. Como respuesta al poder, lo más que cualquier método de negociación puede lograr es cumplir dos objetivos: primero, protegerlo contra un acuerdo que usted debe rechazar, y segundo, ayudarlo a utilizar al máximo las ventajas que pueda tener, de manera que cualquier acuerdo al que llegue satisfaga sus intereses lo mejor posible”.

Por eso, es sumamente necesaria la planificación. Por un lado, en la gestión de cobranzas, esto nos permitirá conocer el historial del cliente con la empresa: si siempre tuvo incumplimientos o si es la primera vez que ocurre, qué problemas hubo y de qué manera logramos resolver estos conflictos, como para tener una base sólida de criterios objetivos.

Pero, además, es importante para conocer qué estamos dispuestos a negociar nosotros, cuáles son nuestros pisos y qué cosas consideramos que no están abiertas a negociación. Pensemos que no todo lo que tengamos para poner en juego será igual de importante, entonces tenemos que determinar qué cosas serán urgentes y cuáles quedarán en un segundo plano.

Lo que explican los expertos, con respecto a tener prefijado un mínimo, es que nos será más fácil resistir las presiones y las tentaciones en el momento. Para explicar esto, podemos poner el ejemplo de una persona que vende su auto a \$100. Tal vez aparezca un comprador que le ofrezca \$80 en efectivo y el vendedor se puede ver tentado a aceptar la propuesta. Pero si necesita mínimamente \$92 para comprarse otro auto, esa venta no le servirá de nada, porque no llegará con el dinero e, incluso, se quedará sin el auto.

Ahí radica la importancia de saber cuál es nuestro piso, porque si no en medio de la negociación podemos llegar a acceder a una oferta que, en realidad, no nos sirve para nada. Por eso, como explican los especialistas en negociación, “su mínimo prefijado lo puede salvar de tomar una decisión que más tarde lamentaría”.

Ahora bien, esta condición no se debe elegir arbitrariamente sino teniendo en cuenta factores reales. De lo contrario, podría pasar que establezcamos un mínimo muy alto, que en realidad no es necesario, y entonces perdernos un acuerdo que nos podría haber resultado beneficioso.

Para que no ocurra esto es que entra en juego la mejor alternativa para un acuerdo negociado. Cuando mencionamos que tenemos que saber cuál es nuestro piso, nos referimos a esto. Tenemos que pensar en detalle qué esperamos obtener de la negociación, pero también cuáles serán las consecuencias de no cerrar el acuerdo.

Quizás nosotros nos ponemos como objetivo que el cliente cancele por completo la deuda. Puede ser que, mediante ciertas estrategias, como extensión de los plazos de pago, logremos que eso ocurra. Pero si el cliente nos ofrece pagar el 90% como oferta final y nosotros lo rechazamos porque no cumple con nuestras expectativas, nos estaremos arriesgando a que no nos pague nada.

Entonces, será fundamental que seamos criteriosos para lograr una mayor flexibilidad al momento de realizar la negociación. Esto no quiere decir que siempre haya que hacer una rebaja, pero si, en base a nuestra investigación previa, descubrimos que

efectivamente el cliente no nos va a pagar más de lo que ofrece, quizás en ciertos casos sea mejor acceder antes que quedarnos sin nada. Por supuesto que, como dijimos varias veces, esto igual dependerá del lineamiento que tenga la empresa en la que trabajamos.

Tal como sostienen Fisher y Ury, “su mejor alternativa a un acuerdo negociado no es solamente un mejor criterio, sino que tiene la ventaja de ser lo suficientemente flexible como para permitirle explorar soluciones imaginativas. En vez de rechazar cualquier solución que no se ajusta a su mínimo, usted puede comparar una propuesta con su mejor alternativa a un acuerdo negociado y ver si satisface mejor sus intereses”.

Ahora bien, lo que explican los especialistas es que la mejor alternativa a un acuerdo negociado no está esperándonos para que la usemos, sino que nosotros debemos encontrarla. Para ello, sugieren 3 operaciones a realizar:

- Por un lado, inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo.
- Luego, mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en opciones prácticas.
- Y, por último, seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas opciones.

La primera implica tener previstas una serie de posibilidades nuevas si la negociación no sale como esperábamos. Lo que tenemos que pensar es qué haremos en ese caso.

Para explicarlo, ellos ponen como ejemplo una situación en la que uno se postula a un empleo. En ese caso, debemos tener previsto qué haremos si llegado el momento nos informan que no fuimos seleccionados. Algunas opciones que podemos considerar, entonces, serán: ¿trabajaremos en otra empresa? ¿Buscaremos empleo en otra ciudad? ¿Iniciaremos un negocio propio?

Es decir, tenemos que estar preparados para el peor escenario posible. En una gestión de cobranzas, esto se podría ver reflejado en no acordar el pago de la deuda. Entonces, debemos tener pensadas otras opciones para tratar de evitar que eso suceda y, si resulta inevitable, cómo procederemos en adelante. Una posible pregunta que nos podemos hacer, en este caso, es si iniciaremos acciones legales, por ejemplo.

Luego, debemos analizar cuál de las opciones pensadas nos resulta mejor y tratar de llevarla adelante con opciones reales. Continuando con el ejemplo del empleo, podríamos elegir la posibilidad de mudarnos a otra ciudad. Entonces, deberíamos intentar conseguir

al menos una oferta laboral en el destino que escojamos. De esta manera, podremos evaluar si nos sirve lo que conseguimos o, incluso, si vemos que no encontramos nada para repensar nuestra decisión.

Y, por último, debemos seleccionar la mejor opción posible. Es decir, si nosotros contemplamos como posibilidad iniciar acciones legales en caso de no llegar a un acuerdo, y evaluamos que no nos interesa mantener el vínculo con ese cliente, podríamos considerar a esa opción como válida. En cambio, si no queremos perderlo, vamos a tener que elegir otra posibilidad.

Entonces, de lo que se trata es de que tengamos en claro qué estamos dispuestos a negociar y qué no para llegar a un acuerdo satisfactorio. En una cobranza, generalmente buscamos priorizar el vínculo, entonces a la instancia de acciones legales generalmente solo se acude cuando realmente no hay otra opción posible.

Por lo tanto, es importante que estas mejores alternativas a un acuerdo negociado sean conocidas por las dos partes involucradas en la negociación: ellos tienen que saber las nuestras, y nosotros las de ellos, porque de lo que se trata es de que se ofrezca una ayuda y que actuemos en conjunto para lograr el mejor acuerdo posible.

Por eso, si sabemos cuáles son las mejores alternativas de la otra parte, nos ayudará a entender qué es lo que están esperando de la negociación, cuáles son sus prioridades y qué es lo que no les sirve. Así, estaremos en condiciones de ofrecer alternativas atractivas que nos permitan un acuerdo beneficioso para las dos partes.

Es como dijimos en uno de los ejemplos que pusimos anteriormente, si el cliente nos dice que no va a pagar con cheque ni con transferencia, debemos tener en cuenta esa información y contrastarla con nuestras propias alternativas, para evaluar qué podemos hacer en ese caso.

Siempre tenemos que recordar que, en una negociación, es posible que haya algún acuerdo que nos beneficie más que el que estamos cerrando. Pero quizás nos resulte mejor en cuanto al interés, pero no sobre el vínculo. Por ejemplo, si le decimos al cliente que nos pague todo porque si no nunca más le entregamos mercadería, sí, quizás consigamos que cancele la deuda, pero, ¿creen que la relación se mantendrá igual? Entonces, si como parte del acuerdo el vínculo se rompe, podríamos concluir que no es un buen acuerdo, aun si en relación a nuestro interés saliéramos ganando.

Diferencias entre la negociación tradicional y el modelo de negociación de Harvard

Como ya dijimos, el modelo de negociación de Harvard surgió como consecuencia de que Fisher y Ury encontraran que había negociadores suaves y negociadores duros.

Entonces, lo que pudieron observar es que, en algunas empresas, con tal de que no se rompiera el vínculo, sus intereses no eran tenidos en cuenta. Mientras que en otras todo lo contrario: buscaban imponerse, sin tener en consideración cómo afectaría eso la relación con el cliente.

Es por esto, que plantearon una serie de diferencias como para comprender mejor a qué se referían cuando decían que lo importante es negociar en base a intereses. De acuerdo con ellos, un negociador suave considerará que las partes de la negociación son amigas, mientras que el negociador duro pensará que son adversarios. Entonces, para encontrar un equilibrio frente a esas dos posturas, ellos sostienen que se trata de entender que no son ni amigos ni adversarios, sino que los participantes están resolviendo un problema.

Ahora bien, si ya trabajan en cobranzas, se habrán dado cuenta que no es posible llevar a cabo todas las negociaciones de la misma manera porque con cada cliente ocurren situaciones distintas. En especial, cuando nos encontramos con clientes que tendrán más poder sobre nosotros en la negociación.

Algunos ejemplos por los que puede pasar esto son: tener que negociar con un cliente importante que nos mueve la mayor parte de la facturación o, en algunas empresas chicas, ocurre que hay clientes que son amigos del dueño. En esos casos, nuestras posibilidades para negociar y nuestras alternativas se verán sumamente acotadas.

Lo que sucede en estas situaciones es que tenemos que recordar que lo que estamos representando son los intereses de la empresa, y no lo que haríamos nosotros en esas circunstancias. Por eso es que decíamos que, en general, nuestras decisiones están supeditadas a las de la organización para la que trabajemos.

Esto siempre tenemos que tenerlo en cuenta, porque por más que cerremos la negociación pensando que nosotros hubiéramos hecho otra cosa, los intereses de la empresa siempre estarán por sobre los propios. Y, en estos casos, es cuando más cobrará importancia la planificación para tener bien en claro cuáles son los intereses que estamos representando.

Lo que sucede es que tendremos que conocer cuáles son los recursos que nos da la empresa para llevar adelante la gestión, porque nosotros podemos ser muy creativos a la hora de pensar soluciones y alternativas, pero si nuestro superior nos dice, por ejemplo, que el plazo de pago no se puede extender más de cierta cantidad de días, o que no podemos aceptar cheques de terceros, de nada sirve que mantengamos esas opciones como válidas si, en realidad, no las podemos poner en juego.

A modo de resumen, es importante recordar que cuando nos referimos a una negociación en general, y en la gestión de cobranzas en particular, los dos elementos clave serán: los intereses y el vínculo. Algunos ejemplos de los intereses en las cobranzas son:

- La voluntad de pago
- El compromiso de pago
- El pago en sí mismo
- El pago realizado en los tiempos estipulados
- Y el pago realizado de la manera estipulada, como, por ejemplo, con cheque al día.

Ahora bien, en la negociación comenzaremos a modificar un poco esos intereses para lograr que se acerquen a los del cliente. Entonces podríamos, por ejemplo, extender el plazo de pago, modificar la forma, entre muchas otras cuestiones. Pero, hacer esto dependerá de los recursos que nos de la empresa para negociar, porque siempre hay que recordar que no estamos representando nuestros intereses, sino los de la compañía.