

JIM CAMP

Empieza con un no

El *coach* de negociación
con más éxito de EE. UU.
Explica por qué el todos ganan
es una estrategia poco eficaz
que muchas veces lleva al desastre
y cómo superarla.



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escribanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Ciencias Ocultas, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Colección Éxito

EMPIEZA CON UN NO

Jim Camp

1.ª edición: marzo de 2026

Título original:

Start with No: The Negotiations Tools that the Pros Don't Want you to Know

Traducción: *Daniel Aldea*

Corrección: *Sara Moreno*

Diseño de cubierta: *Enrique Iborra*

© 2002, Jim Camp

(Reservados todos los derechos)

Ninguna parte de este libro puede ser utilizada o reproducida de ninguna manera con el fin de entrenar tecnologías o sistemas de inteligencia artificial.

Esta obra está protegida contra la extracción de texto y datos (artículo 4, apartado 3, de la Directiva (UE) 2019/790).

Obra publicada por acuerdo con Crown Currency, sello editorial de Crown Publishing Group, división de Penguin Random House LLC

© 2026, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.

Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida

08191 Rubí - Barcelona - España

Tel. 93 309 85 25 - Fax 93 309 85 23

E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-1172-354-1

DL B 22123-2025

Impreso en España en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S. A.
Verdaguer, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

| | |
|---|-----|
| Introducción. La técnica del todos ganan arruinará el acuerdo..... | 7 |
| 1. La mayor debilidad en una negociación. <i>Los peligros de la necesidad.....</i> | 25 |
| 2. El efecto Colombo. <i>El secreto de «no estar bien».....</i> | 39 |
| 3. Empieza con un no. <i>Cómo las decisiones hacen avanzar las negociaciones</i> | 47 |
| 4. Los cimientos del éxito <i>Desarrolla tu misión y tu propósito</i> | 71 |
| 5. Deja de intentar controlar el resultado <i>Céntrate en tu comportamiento y tus acciones</i> | 89 |
| 6. ¿Qué te parece? <i>Los combustibles del sistema Camp: Las preguntas</i> | 99 |
| 7. ¿Cómo lo dices? <i>Más combustibles del sistema Camp.....</i> | 113 |
| 8. Tranquiliza tu mente, haz borrón y cuenta nueva <i>Sin expectativas, sin suposiciones, sin palabras</i> | 131 |

| | |
|--|-----|
| 9. Conoce su «dolor», pinta su «dolor» <i>Trabaja con el problema real de tu adversario.....</i> | 151 |
| 10. El presupuesto real y cómo aumentarlo <i>La importancia del tiempo, la energía, el dinero y las emociones... </i> | 169 |
| 11. El juego del trilero <i>Asegúrate de conocer a los que realmente toman las decisiones</i> | 189 |
| 12. Ten una agenda y utilízala <i>Cómo controlar el caos inherente a una negociación</i> | 201 |
| 13. Defiende tu postura, si te empeñas <i>No te dejes engañar por las bondades de PowerPoint</i> | 219 |
| 14. La mayor lección de la vida <i>La única garantía de éxito a largo plazo.....</i> | 229 |
| Conclusión. ¡Baila con el tigre! <i>Treinta y tres reglas para recordar</i> | 235 |
| Agradecimientos..... | 243 |
| Índice analítico..... | 247 |

Introducción

La técnica del todos ganan arruinará el acuerdo

¿Cuántas veces has leído u oído en los últimos veinte años la expresión «todos ganan»?¹ Un montón, ¿a qué sí? Lo sé, empieza a ser pesado. El término ha acabado convirtiéndose en un cliché cultural, el único paradigma aceptable para cualquier tipo de interacción personal. En el mundo de los negocios, su atractivo reside en la creencia de que ninguna empresa tiene derecho a saquear el mercado por el mero hecho de tener una posición de fuerza y dominio. Creemos que la prosperidad compartida —aquélla en la que todas las partes salen ganando— es la más sostenible.

Si todo es tan bonito, ¿a quién se le ocurriría sugerir que el todos ganan no es el modelo ideal para cualquier tipo de negociación? Pues a alguien como yo. Basándome en mis casi veinte años de experiencia como *coach* de negociación, estoy convencido de que el todos ganan es un enfoque de negociación profundamente desacertado, tanto para los negocios como para la vida personal o en cualquier otro ámbito. Este libro y el sistema que he desarrollado deben considerarse como un *rechazo* del todos ganan en todas sus formas. Podría haber elegido muchas ideas que forman parte de mi sistema como título de este libro, pero me decidí por *Empieza con un no* porque quería subrayar de forma

1. En inglés, *win-win*. (N. del T.)

expresa el profundo desacuerdo que siento por el todos ganan, una estrategia de negociación que insta implícitamente a llegar al *sí* lo antes posible y, prácticamente, a cualquier precio. Este tipo de negociación es la peor forma de conseguir el mejor acuerdo posible. De hecho, lo más probable es que lo arruine.

Puede que trabajes en alguna de las muchas empresas de todo el mundo que exhiben con orgullo los relucientes trofeos del todos ganan que sus clientes más importantes suelen enviar al equipo de ventas. Así es, trofeos reales que son testimonio de una negociación *fallida*, una negociación sin disciplina ni sistema. En otras palabras, una negociación llevada a cabo por aficionados ingenuos. Me parece estupendo que los niños y las niñas de ocho años reciban trofeos en las competiciones deportivas en las que participan, independientemente de que hayan sido campeones esa temporada o no. Y me parece asombroso que los altos ejecutivos no entiendan que lo que está hundiendo a sus empresas son precisamente las negociaciones en las que ambas partes salen ganando. Pero esto es exactamente lo que está sucediendo. Y lo sé porque he pasado muchas veces por delante de las vitrinas donde se exhiben este tipo de trofeos antes de reunirme con los ejecutivos que querían contratar mis servicios como *coach* de negociación porque las cosas se habían puesto muy feas.

«¡Pero si se han alcanzado muchos acuerdos gracias al todos ganan! ¡Y se han escrito un montón de titulares, artículos y libros sobre esa técnica! ¡Seguro que tiene que funcionar!». Mi respuesta es muy sencilla: el hecho de que se haya negociado y llegado a un acuerdo no me dice gran cosa. ¿Quién ha dicho que el acuerdo era bueno, incluso el *mejor* posible? Es como si alguien dijera que los Cleveland Indians han anotado ocho carreras; ese dato por sí sólo no me dice gran cosa, porque los Yankees podrían haber anotado nueve. Por tanto, necesito conocer el resultado final de esos supuestos acuerdos.

Y lo conozco. Sé que determinada empresa que se dedica a la distribución a escala mundial se convirtió en un gigante del sector llegando a acuerdos con centenares de pequeños proveedores estadounidenses que la susodicha empresa posteriormente anuló para poder conseguir un mejor acuerdo; un mejor acuerdo para la empresa de distribución, claro está. ¿Los primeros acuerdos fueron satisfactorios para los provee-

dores? Pregúntaselo a ellos. Y también pregúntales qué les parecen los segundos acuerdos. Sé que algunas empresas minoristas del sector textil se han especializado en presionar a sus proveedores para que firmen acuerdos inverosímiles con objetivos de producción imposibles de cumplir. Y cuando eso ocurre, las empresas hacen cumplir la ley, anulan los contratos y vuelven al cabo de aproximadamente un mes para renegociar a precio de saldo, pues por entonces disponen de toda la fuerza para llegar a un acuerdo más ventajoso. ¿Cuáles fueron más beneficiosos para los proveedores, los primeros o los segundos acuerdos? Pregúntaselo a ellos.

En los años ochenta, cuando empecé a trabajar como *coach* de negociación a tiempo completo, después de unos cuantos años haciendo de mentor de un modo más informal, no tomé la decisión porque me dijera: «Jim, siempre hay una oportunidad para lo contrario en cualquier campo, así que ¿por qué no te dedicas a echar por tierra el paradigma del todos ganan?». Tampoco soy un tipo sin corazón que disfruta intimidando a la gente, como si ésa fuera la única alternativa al todos ganan. El mundo de los negocios está lleno de gente así, y a lo largo del libro conoceremos varios ejemplos, pero yo no soy uno de ellos. No, empecé a cuestionar el paradigma todos ganan porque enseguida me di cuenta de que con demasiada frecuencia es más bien una estrategia del todos *pierden*. No nos confundamos: cada minuto se firma en el mundo un acuerdo malísimo pero que, supuestamente, es beneficioso para las dos partes. La promesa no es más que simple manipulación. Malabarismos lingüísticos.

Planteémonos la situación de este modo: si una empresa con un buen producto o servicio y con los recursos adecuados se declara en quiebra, algo que ocurre todos los días, lo más probable es que el causante de dicha fatalidad sea una mala estrategia de negociación con los proveedores, los clientes, los empleados, en definitiva, *con todo el mundo*. Sin embargo, aunque cada día aumenta el número de víctimas del todos ganan, los incautos siguen siendo legión. Si lo único que consigo con este libro es alertar a las personas de negocios de los peligros de esta técnica, habré prestado un valioso servicio público. Estoy tan convencido de la importancia de este tema que voy a dedicarle un par de páginas más.

Algunos lectores —entre los que me incluyo— suelen leer por encima o incluso saltarse las introducciones de los libros. Por favor, con éste no lo hagas. Para poder entender mi sistema, tienes que entender los peligros inherentes al todos ganan.

Están al acecho

No soy el primer negociador profesional en darse cuenta de la debilidad inherente de la filosofía imperante. Ni mucho menos. Muchísimos oportunistas y negociadores astutos de cualquier sector empresarial saben que los negociadores fanáticos de la técnica del todos ganan son un blanco fácil. De hecho, se ha desarrollado una estrategia corporativa de negociación de alto nivel, la cual cada vez es más popular, conocida en el mundo empresarial por el acrónimo en inglés PICOS, con el *único objetivo* de imponerse a negociadores débiles que utilizan la técnica del todos ganan.

Se trata de una historia de lo más instructiva, por lo que la retomaré a principios de los años noventa, cuando un hombre llamado José Ignacio López de Arriortúa era uno de los principales responsables del departamento de compras de General Motors. (Muchos lectores le recordarán porque en 1992 se marchó de esta empresa para ir a Volkswagen, una noticia que creó un gran revuelo por las graves acusaciones de robo de secretos industriales. Aunque el gobierno federal le acusó de espionaje industrial, López sigue luchando en los tribunales para evitar ser extraditado desde España). López y su cohorte en GM desarrollaron PICOS, o Programa de Mejora y Optimización de Costos de Proveedores. (También lo he visto escrito como Optimización del Coste de los Insumos Adquiridos, así que cada cual que elija el que más le guste). La idea detrás de este «método de cálculo de costes» era ayudar a los proveedores a reducir sus propios costes en la fase de diseño y producción de los productos que vendían a GM. Al mantener bajos los costes de los proveedores, GM mantenía bajos los precios de los proveedores y, por tanto, sus propios costes.

¿Qué hay de malo en ayudar a los proveedores a reducir sus costes? Es un buen ejemplo de la técnica del todos ganan, ¿no? En efecto, pero

sólo para GM porque, cuando dejamos a un lado la retórica, «optimización de costes» en realidad no es más que un eufemismo políticamente correcto para someter a los proveedores. No era, ni más ni menos, que una forma diligente, sostenida y extremadamente eficaz de que el gigantesco fabricante de automóviles redujera costes apretando las tuercas de sus miles de proveedores, sin preocuparse de las posibles consecuencias para éstos. Si un proveedor se iba al garete o no podía cumplir las condiciones negociadas, siempre había otro proveedor convencido de poder sobrevivir con aquellos precios. PICOS y su retórica del todos ganan sonaba bien en teoría, aunque, en la práctica, fueron y son devastadores para un gran número de empresas.

Hoy en día, algunas de las escuelas de negocios más importantes del mundo han desarrollado programas similares de optimización de costes, o «gestión de sistemas de suministro», como también se los conoce, e imagino que muchas otras seguirán su ejemplo, porque tanto a GM como a otras grandes empresas les han funcionado muy bien. Una escuela de negocios que enseña el mantra de la técnica del todos ganan en un curso sobre negociación es posible que también imparta, justo en el aula de enfrente, un curso sobre «gestión de sistemas de suministro», ¡el cual está expresamente diseñado para contrarrestar el modelo todos ganan! Alucinante.

Un par de semanas antes de escribir este libro, vi por casualidad una entrevista en uno de los canales de audio de la Northwest Airlines con el director general de una nueva empresa que se dedica a desarrollar *software* para el «comercio electrónico interactivo». El director ejecutivo en cuestión se jactaba de cómo el *software* de adquisiciones de la empresa ayudaba a sus clientes a «dominar a sus proveedores». La cita es literal, y eso sólo es la punta del iceberg. Internet facilitará el crecimiento de enormes cooperativas de compra, iniciativas multimillonarias que permitirán a los competidores combinar su poder de compra para reducir los precios de los proveedores y añadir otro recurso a su arsenal de optimización de costes: «Si tus condiciones no son lo suficientemente buenas, iniciaremos una puja en Internet». No tengo ni idea de cómo se desarrollará todo esto en los próximos años, pero de lo que sí estoy seguro es de que terminará representando una mayor ventaja para los peces gordos.

Invitación a una concesión innecesaria

¿Cuál es el veneno que se oculta en el centro de la gran mentira del todos ganan? Ya has oído hablar de él; se llama *concesión*. Son muchos los negociadores que participan del juego del todos ganan invitando a sus incautos adversarios a hacer concesiones prematuras y debilitantes, quienes, a su vez, están casi *programados* para cometer este error fatal por culpa del mantra del todos ganan. Estos negociadores tan persuasivos no hacen ninguna concesión, pero exigen que tú la hagas. (En el caso de los departamentos de compras de las grandes corporaciones, supongo que su compromiso consiste en comprarte *a ti* en lugar de a otro). Y sin dejar de sonreír ni un solo momento durante todo el tiempo que duran las negociaciones. Dado que GM tenía una merecida reputación de abusón, tanto ésta como el resto de las grandes empresas compradoras aprendieron a ser aún más diligentes en el uso de la retórica del todos ganan, recurriendo a un estilo, anticuado y profundamente americano, que popularizó Dale Carnegie con el objetivo de hacer amigos e influir en la gente. Un estilo que podría resumirse con esta frase: «Hagamos esto juntos, *socio*», y que se basa en la vieja tradición americana de la negociación colectiva. De hecho, casi todos los libros que se han publicado recientemente sobre negociación –centenares si incluimos tanto los textos académicos como los libros más comerciales– sustentan su análisis y sus consejos en torno a los principios de la negociación colectiva legalmente establecida para las relaciones laborales (la Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935): la negociación basada en la buena fe, la reciprocidad y las concesiones. En la negociación colectiva, un negociador puede ir a la cárcel por no negociar de buena fe, es decir, por rechazar la técnica del todos ganan. No es de extrañar que muchos de sus gurús se hayan educado y formado en este campo.

En sí misma, la negociación colectiva estrictamente regulada no tiene nada de malo. Como tampoco lo tiene, en general, la «negociación basada en la buena fe». Por supuesto que todo el mundo desea negociar de buena fe. Es algo en lo que yo mismo siempre insisto con mis clientes. Ahora bien, cuando el tigre al otro lado de la mesa dice: «Denise, Tom, debéis tener en cuenta nuestros legítimos intereses. Necesitamos un poco de buena fe en esto, un espíritu más en la línea del todos ga-

nan», ¿qué es lo primero que piensan Denise y Tom? Pues, probablemente, que van a tener que renunciar a algo si quieren llegar a un acuerdo; y necesitan llegar a un acuerdo, porque eso es muy importante para su empresa. Se han dejado manipular sutilmente y ahora se sienten responsables de los resultados que su adversario comunicará a su jefe. Como son buenas personas, hacen una concesión para ayudar a su adversario a convertirse también en ganador, aunque no tengan ni idea de lo que le convierte en uno. Cuando Denise y Tom, ingenuos y ansiosos por ganar, negocian con un astuto tigre que ha leído los *mismos* libros que ellos sobre el todos ganan, se encuentran en un buen aprieto.

Nunca olvides una cosa: los negociadores de la mayoría de las multinacionales que dominan el mercado son tigres. La mayoría, si no todos, los grandes hombres y mujeres de negocios son tigres. Te reto a que entres en la jaula de negociación con ellos, con sus colegas o con un equipo de negociadores de optimización de costes después de haber leído uno de los muchos libros disponibles sobre la técnica del todos ganan. Si no me crees, pregúntales a los proveedores de cierta empresa de distribución a escala mundial y de ciertas empresas minoristas de ropa. Por favor, consúltalo con las empresas más pequeñas que se enfrentan todos los días a los gigantes de la Nueva Economía Global de la Costa Oeste. Y te aseguro que los negociadores de Arabia Saudí y Japón no conocen la tradición estadounidense de negociación colectiva; o, si la conocen, es para aprovecharse del negociador que sentado delante de ellos con ese tipo de mentalidad. ¿Crees que Ho Chi Minh usó la técnica del todos ganan en las fatídicas negociaciones sobre Vietnam? Creo que no. Pero lo que es seguro es que Richard Nixon, Henry Kissinger y el resto de su equipo sí lo hicieron.

El pensamiento más alejado de la astuta mente de Ho Chi Minh era llegar a un «acuerdo inteligente», tal y como se define en *Obtenga el sí*, el principal libro sobre la técnica del todos ganan que puede encontrarse actualmente en las librerías. Creo que es altamente instructivo echarle un rápido vistazo a esa definición. Dice así: «Un acuerdo inteligente puede definirse como aquel que satisface, en la medida de lo posible, los intereses legítimos de las partes, resuelve los conflictos de intereses de forma justa, es duradero y tiene en cuenta los intereses de la comunidad».

Suena bastante bien, pero ¿quién decide qué intereses son «legítimos»? ¿Quién determina si se han resuelto «equitativamente» los intereses en conflicto? ¿Qué significa «en la medida de lo posible»? ¿Y «duradero» significa que el acuerdo tiene que durar un mes, un año o toda la vida? ¿Y de qué «intereses de la comunidad» estamos hablando? Porque intereses hay muchos, y a menudo en competencia mutua: los intereses de las escuelas, de los sindicatos, de la patronal, del medioambiente, del ayuntamiento, sólo por mencionar algunos.

Una vez más: «Un acuerdo inteligente puede definirse como aquel que satisface, en la medida de lo posible, los intereses legítimos de las partes, resuelve los conflictos de intereses de forma justa, es duradero y tiene en cuenta los intereses de la comunidad». Quizá en un mundo perfecto, pero en éste ya me parece estar oyendo, de fondo y bajito, la marcha fúnebre. En esta definición, se entiende de forma implícita, o casi explícita, que ambas partes deben hacer concesiones. Evidentemente, nuestros hipotéticos negociadores, Denise y Tom, *deben* tener en cuenta los «intereses legítimos» de su adversario, siempre y cuando descubran cuáles son exactamente esos intereses, pero eso *no* significa necesariamente que tengan que ceder un solo céntimo.

¿Por qué querrías hacer concesiones antes de estar seguro de que es necesario hacerlas? A veces ceder está bien, pero muchas otras no lo haces y obtienes mejores resultados. El problema es que, con la mentalidad del todos ganan, *nunca sabrás cuál de las dos opciones es la mejor*. Piensa detenidamente un momento en esto: el todos ganan y la cultura de la concesión nos condicionan a empezar cualquier reunión con una mentalidad derrotista. Al negociar bajo la bandera del todos ganan, nunca sabemos si hemos tomado las decisiones correctas y necesarias que han llevado a la concesión.

Puede que algunos lectores estén pensando ahora mismo: «El enfoque de Jim Camp me parece demasiado cruel. *Me gusta* el planteamiento todos ganan. Creo que gracias a él construiremos un mundo mejor y más justo». Ahora ya oigo la marcha fúnebre, no al fondo y bajito, sino a todo trapo. Permíteme que ilustre el tema con una breve historia real. Imagina que formas parte de un reducido grupo de jóvenes genios del *software* de Silicon Valley y que una empresa japonesa se ofrece a comprar vuestra tecnología punta por 400 000 dólares. Necesitáis capi-

tal y, de repente, aparece este dinero caído del cielo. Ahora prácticamente no ganáis nada y el dinero os ayudaría a salir adelante. Además, los inversores son lo bastante listos y amables como para valorar como se merece vuestro trabajo y arriesgarse por vosotros. Parece un buen acuerdo en el que todo el mundo sale ganando, ¿verdad? Eso es lo que pensó el equipo en cuestión. Antes de que me los presentaran, estuvieron a punto de aceptar la oferta inicial; sin embargo, yo les sugerí un enfoque distinto tras descubrir que la empresa japonesa que había insistido durante 6 meses que la oferta de 400 000 dólares era el máximo que podían ofrecer en realidad era una corporación falsa que trabajaba en nombre de un importante fabricante de automóviles japonés que pretendía hacerse con tecnología estadounidense a precio de saldo. Estos «escuadrones de la muerte», como se los conoce en el mundo de los negocios, son muy conocidos en Silicon Valley, aunque también operan en otros sectores empresariales, tanto grandes como pequeños, y normalmente lo hacen bajo el disfraz humanitario del todos ganan. Al final, el equipo de *software* obtuvo 8 millones de dólares por su tecnología. ¿Por qué? Porque ése era su valor de mercado. Con la técnica del todos ganan nunca habrían obtenido el valor real que tenía la tecnología en cuestión.

Es posible que algunos lectores también estén pensando: «Camp, ¿por qué has utilizado antes el término “adversario”? No me siento cómodo con eso. Una negociación no es una guerra». No, no es una guerra, y aunque soy consciente de que la palabra «adversario» tiene connotaciones que pueden resultar beligerantes, yo la defino como «oponente que goza de mi respeto». Estás negociando con un oponente al que respetas. Principalmente, empleo la palabra «adversario» para contrarrestar la idea sensiblera según la cual las personas al otro lado de la mesa de negociación quieren ser tus amigos, y que incluso pueden llegar a fingir que lo son.

¡No cabe duda de que el concepto todos ganan suena bastante bien! Precisamente por eso es tan peligroso y hay que tener tanto cuidado con él. Puede que te sirva cuando tengas que negociar con el vecino de al lado a qué hora puedes encender el carbón para hacer una barbacoa, pero no te servirá de mucho contra los duros y experimentados negociadores del mundo de los negocios.

Negociación basada en las *emociones* frente a negociación basada en las *decisiones*

El mundo de los negocios es una locura. En muchísimas empresas, los departamentos de ventas siguen el paradigma del todos ganan y, por tanto, ceden a la menor oportunidad en su desesperación por «cerrar el acuerdo», mientras que los diversos agentes y departamentos de compras son expertos conocedores de alguna de las teorías de gestión de los sistemas de suministro, las cuales están diseñadas para aprovecharse de las debilidades de los vendedores que utilizan la técnica del todos ganan. ¿Los directores ejecutivos de estas empresas son conscientes de esta contradicción, de este absurdo? ¿Comprenden que *tanto* el paradigma del todos ganan *como* el paradigma PICOS son contraproducentes? Me gustaría saberlo.

He aquí una historia real que ejemplifica perfectamente mi punto de vista. A un lado de la mesa, una empresa mediana que vende un producto vital para el mundo de la alta tecnología. Pongamos que la empresa se llama Euphoric, Inc. Al otro lado de la mesa, una división de una gigantesca multinacional que suministra un producto químico vital para la fabricación del producto de Euphoric. Pongamos que este proveedor se llama Worldwide, Inc. En esta negociación, Worldwide se puso en contacto con Euphoric y le pidió una renegociación del contrato para el suministro del producto químico del que tenían la patente, un derivado del petróleo cuyos costes de producción se habían encarecido por culpa del aumento mundial del precio del crudo. Euphoric se negó a renegociar el contrato. Un trato es un trato, dijeron. En respuesta, Worldwide ralentizó el envío del producto químico, con lo que Euphoric no tendría más remedio que parar su producción.

¿Cuánto habría aumentado el coste unitario del producto de Euphoric la petición de Worldwide? Unos quince céntimos. ¿Por cuánto vendía Euphoric el producto? Por algo más de 2000 dólares.

Las cifras anteriores no son erratas. La batalla se libraba por un aumento de quince céntimos en el coste de un producto que costaba 2000 dólares. ¿Cómo se explica semejante ceguera? Muy sencillo. Worldwide, como casi todos los departamentos de ventas de todo el mundo, estaba tan acostumbrada a hacer concesiones a la primera de

cambio en nombre del todos ganan que no se atrevía a insistir en la subida justificada de precio de su producto patentado. Mientras tanto, el personal de adquisiciones de Euphoric estaba poniendo en riesgo cientos de millones de dólares de sus beneficios porque, como la mayoría de los departamentos de compras de todo el mundo, estaban ciegamente comprometidos a obtener en todo momento el máximo rendimiento de los adversarios que negocian con la técnica del todos ganan. Ambas partes estaban encerradas en su mundo emocional, comprometidas con teorías abstractas de negociación, y ninguna de las dos estaba tomando buenas decisiones. Al final, Worldwide consiguió el aumento que reclamaba, dado que era la mejor decisión para ambas empresas, pero la negociación fue ridículamente larga, complicada y cara.

Este libro es una refutación de la negociación basada en las *emociones*. Como alternativa, someto a tu consideración la negociación basada en las *decisiones*. Al final, creo que estarás de acuerdo conmigo en que la diferencia entre ambas es más que evidente y que la elección entre las dos es bastante sencilla.

Cuando estaba en la fuerza aérea, aprendí, primero en el aula y después desde la cabina del avión, decisión tras decisión, error tras error, que no podía controlar directamente las acciones y decisiones de mi adversario, pero que sí podía, mediante hábitos entrenados, gestionar mejor su *evaluación* y asegurarme de que era la correcta. Gracias a una alta capacidad para tomar decisiones, tenía la posibilidad de mantener el control de la situación y, por tanto, lograr un resultado beneficioso. Del mismo modo, aunque no era capaz de controlar totalmente mis emociones –nadie puede hacerlo–, sí podía mantenerlas bajo control, evitando que influyeran demasiado en mis *acciones*, mediante hábitos de comportamiento cuidadosamente estructurados. No se diferencia mucho a cómo los cirujanos o cualquier otro profesional aprende su oficio: practicando, estudiando, tomando buenas y malas decisiones, corrigiendo las malas, practicando más, estudiando más, tomando más decisiones, corrigiendo más.

Me centré en lo que podía controlar, los medios, y no en lo que escapaba a mi control, el fin. El objetivo de este libro es enseñarte a hacer lo mismo durante una negociación, ya que la mayoría de los negocia-

dores hacen justo lo contrario. Se centran en lo que no pueden controlar, el fin, y pierden de vista lo que sí controlan, los medios.

Me gusta especialmente esta analogía del mundo del béisbol: Barry Bonds y Sammy Sosa no pueden controlar si conseguirán o no un *home run*. Al fin y al cabo, Bernie Williams puede trepar al muro y arrebatárles la gloria o el lanzamiento largo puede topar con una corriente de aire que haga caer la pelota en la franja de advertencia. Pueden pasar muchas cosas, por eso Bonds y Sosa sólo pueden centrarse en los medios que permiten alcanzar un fin: batear la pelota con un *swing* fluido y perfecto. Sólo piensan en mantener la potencia y la dirección durante la ejecución del bateo. Si piensan en los *home run* que pueden hacer, *pierden* potencia y dirección al hacer un *swing* excesivo y fallar demasiados lanzamientos.

La analogía también es aplicable a las negociaciones comerciales, algo que comprendí desde el primer momento que me puse a reflexionar seriamente sobre el tema, concretamente, cuando ayudé a un amigo de California a llegar a un pequeño acuerdo comercial. No puedes controlar las acciones y decisiones de la otra parte —al menos no directamente—, pero sí puedes controlar el análisis de la situación de tu adversario; además, con mucho trabajo y disciplina, también puedes controlar tus propias acciones y decisiones, y mantener tus emociones bajo control. Con mi sistema, aprenderás a controlar lo que se puede controlar en una negociación. Y cuando lo consigas, serás capaz de alcanzar el éxito (entendiendo que, a veces, el éxito significa marcharse de la reunión tras despedirse educadamente).

Mi lema (y título), «Empieza con un no», está basado en la idea de que un «no» es una decisión. Un «sí» prematuro probablemente sea un truco, y un «tal vez» es sólo eso, tal vez, algo que no lleva a ninguna parte. Pero un «no» es una decisión que da algo de lo que hablar a todo el mundo y que nos ayuda a mantener el control, como explicaré en detalle en el capítulo 3.

Otra de mis reglas es «No cierres el trato». Es posible que pienses que es absurdo. Al fin y al cabo, «Cómo cerrar un trato» es una sección prácticamente obligatoria en cualquier libro sobre negociación que se precie, así que tiene que ser importante. Pero esto no es un juego. Los grandes acuerdos, e incluso los pequeños, no se «cierran» en el sentido

habitual del término, sino que se *concretan* a través de la visión y la decisión, durante semanas, meses o puede que años. Además, si cerrar el trato es tu objetivo, tu obsesión, tal vez incluso el sueño de tu vida, entonces es que te estás centrando en lo que *no puedes* controlar y olvidándote de lo que sí puedes controlar. Si negocias con auténticos profesionales, al final pagarás el precio por este comportamiento equivocado. En mi sistema, te olvidas de ganar y te concentras en lo esencial: la toma de decisiones más acertada.

Al principio, algunas personas –muchas, para ser francos– se muestran escépticas ante estas y otras reglas que utilizo en mi trabajo, pues parecen ir en contra de la corriente empresarial más en boga. Algunos de mis nuevos clientes incluso se han mostrado bastante reticentes, pero después de un análisis más detenido y, obviamente, después de poner a prueba mi método en una negociación real, la gran mayoría de estos hombres y mujeres se convierten a la causa porque invitar al adversario a decir que «no» funciona, porque la regla «No cierres el trato» funciona y porque centrarse en lo que realmente puedes controlar en una negociación –los medios y no el fin– simplemente funciona.

De repente, lo que parece contradictorio se convierte en sentido común.

El sistema Camp

Repito: la técnica del todos ganan a menudo se convierte en la técnica del *todos pierden* porque induce a hacer concesiones innecesarias, está basada en las *emociones* en lugar de en las *decisiones* y en ella empleamos el corazón, no la cabeza. Y una cosa más: la técnica del todos ganan no está basada en sólidos principios, sino en cursilerías como la definición de «acuerdo inteligente» que hemos visto anteriormente.

El todos ganan no permite controlar la negociación de forma clara y paso a paso. Ésa es una de las razones por las que esta técnica de negociación es superada una y otra vez en el mundo real de los negocios. Conozco a muchos directores ejecutivos que, pese a estar orgullosos de sus acuerdos, carecen totalmente de disciplina y criterio para tomar decisiones. Se tiran a la piscina suponiendo que los demás también lo

están haciendo. Pero algunos de sus adversarios no lo hacen, sino que los esperan bajo el agua con bombonas de oxígeno y un arpón, y el incauto del todos ganan es el objetivo. No es una pelea justa.

Muchos lectores habrán oído alguna vez la conocida historia de Ross Perot sobre el americano que quiere comprar un camello. El hombre se detiene delante de una tienda con media docena de camellos atados fuera y le pregunta al dueño por un animal en concreto. El beduino le responde: «Oh, ése es el camello de mi hijo, su mascota. No puedo venderlo». Desconcertado, el americano vuelve a subir a su Range Rover y empieza a alejarse. El beduino corre tras él, gritando: «¡Pensaba que quería comprar mi camello!».

Estoy de acuerdo con Ross Perot: ¡los americanos no saben negociar! Si pudieras, seguramente nos preguntarías a Perot y a mí: vale, entonces, ¿cómo han llegado a la cima todos esos directores ejecutivos si son unos negociadores tan incompetentes? Dado que el todos ganan no es un sistema ni ofrece criterios reales para evaluar a quienes lo «utilizan», la mediocridad campa a sus anchas. Todos sabemos que hay mucha mediocridad en el mundo de los negocios, y creo que el paradigma del todos ganan tiene una buena parte de culpa. ¿Qué pasa si el negociador ha terminado ofreciendo un descuento del 27% cuando sus jefes esperaban que sólo tuviera que ofrecer el 24%? Lo ha intentado, y además la diferencia es de sólo un 3%. Todos salimos ganando, ¿no? Adelante, descorchen el champán. Nadie tiene ni idea del descuento que *debería* haberse ofrecido ni el que se habría aceptado, ni siquiera si era necesario ofrecerlo. O cambiemos la perspectiva: el *comprador* esperaba obtener un descuento del 27%, pero sólo consiguió el 24%, y con el todos ganan, ¿quién sabe cuánto podría haber conseguido si hubiera negociado mejor? Así que, al otro lado de la mesa también descorchan el champán.

Este libro ofrece un *sistema*. Gracias a él, *sabrás* cuál es el descuento que se debería haber ofrecido, por lo que *no* ofrecerás ni un céntimo más. Con mi sistema, te centrarás en los objetivos y la conducta que puedes controlar e ignorarás los resultados que no puedes controlar. Aunque los aspectos básicos del sistema son bastante sencillos de entender, es necesaria una férrea disciplina y mucha práctica para emplearlo con éxito, tanto si estás negociando el precio de una carta Pokémon, una casa nueva o un acuerdo multimillonario con una mul-

tinacional. La disciplina y la práctica a las que me refiero han cambiado la vida de mis clientes, no sólo porque ahora están ganando mucho más dinero que antes, sino también en un sentido más amplio por el modo en que ha mejorado la relación con su jefe, sus compañeros de trabajo y de equipo, su pareja, sus hijos y sus amigos. Sea cual sea tu ámbito de trabajo, si te pusieras a contar el número de negociaciones que llevas a cabo en una semana ajetreada, el resultado te sorprendería. Yo mismo lo probé una vez, pero dejé de contar al llegar a cien. Seguro que tú obtendrías una cifra similar, ya que, si tu familia es como era la mía hace algunos años, nos pasamos el día negociando: a qué restaurante ir con los niños, dónde sentarse, qué platos pedir y cuánto tienen que comer, por ejemplo. Supongo que te haces una idea. En Nueva York, la ruta que debe tomar el taxista desde La Guardia hasta el centro de Manhattan es otra negociación. La hora de la reunión con tus adversarios en el hotel también puede convertirse en una negociación.

La lista es interminable, y los principios y el sistema que presento en este libro son aplicables a cualquier situación.

Aunque el contenido de este libro es polémico, la estructura no podría ser más sencilla: catorce capítulos que presentan, uno a uno, los principios y prácticas que componen mi sistema. Van desde los principios más generales, que en realidad tratan sobre cómo prepararse para la negociación (la necesidad, el *no* sentirse cómodo), hasta aquellos que, aunque siguen tratando sobre cómo prepararte, también te llevan al terreno de la negociación real.

En estos capítulos también encontrarás muchas ideas nuevas, incluso cuando hablemos de conceptos empresariales verificados como la misión y el propósito, los cuales, en mi sistema, no tienen nada que ver con cualquier declaración de esa índole que hayas tenido que redactar alguna vez.

En los últimos capítulos nos adentraremos en las prácticas esenciales que utilizaremos para negociar acuerdos reales.

Aprenderemos a estructurar con rigurosidad todos los aspectos clave del proceso de negociación, como las agendas, los presupuestos y otros elementos importantes que no suelen ser la práctica habitual en el mundo de los negocios.

Una biografía y una garantía

Este sistema empezó a tomar forma cuando estaba en la fuerza aérea estadounidense, siguió desarrollándose durante mi etapa como piloto comercial y, más tarde, cuando pasé al terreno empresarial para dedicarme a ser *coach* de negociación. No soy un consultor, sino un *coach*, y hay una gran diferencia entre ambos: un consultor es mucho menos activo que un *coach* y no asume ninguna responsabilidad por su trabajo. Hay cientos, puede que miles, de consultores que incluyen las negociaciones entre sus servicios. Ahora bien, hay muy pocos *coach* que hagan lo que yo hago: trabajar con mis clientes *todos* los aspectos de una negociación.

Los últimos doce años, desde que creé las Negotiator Coaching Series en el Área de la Bahía, y luego Camptraining, he formado y asesorado a muchos equipos de negociación tanto en EE. UU. como en el resto del mundo. Todos los años celebro simposios para *coach* de negociación en grandes recintos de todo el país. La Universidad de Harvard, la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de San Francisco han enviado participantes a mis conferencias y simposios. La revista *Inc.* me ha invitado a su conferencia anual *Growing the Company*. En total, he presentado mis ideas y mi sistema a unas quince mil personas. He trabajado con unas 150 empresas en miles de negociaciones. En la última década, hombres y mujeres de campos muy diversos han utilizado mi sistema para negociar transacciones por valor de más de 4000 millones de dólares.

He asesorado a personal y equipos para empresas como Motorola, Texas Instruments, Merrill Lynch, IBM y Prudential Insurance. También trabajo con muchas medianas y pequeñas empresas. Suelo trabajar con unas treinta empresas a la vez, impartiendo seminarios o sesiones individuales de *coaching* con una media de 130 personas por empresa. Participo en unas 750 negociaciones al año. También asesoro a algunos empresarios de forma individual. Sin olvidar mi página web interactiva, Camptraining.com.

No pretendo que este libro consiga para los lectores lo que consigo con mis talleres, sesiones prácticas y asesoramiento a través de la web, ya que con mis clientes trabajo durante horas, días, semanas, meses,

años y, en algunos casos, incluso décadas. Estoy bastante de acuerdo con las teorías del aprendizaje que aseguran que los seres humanos necesitamos unas ochocientas horas para dominar completamente un concepto complejo y los hábitos necesarios para su aplicación. De lo que no me cabe ninguna duda es que este libro por sí solo será una revelación para los lectores, tal y como lo es el material en su forma más práctica para mis clientes. Considérame un *coach* paciente, comprensivo y entusiasta *in absentia* o, si lo prefieres, a distancia. Es posible que la lectura de este libro no te capacite para negociar un acuerdo de 2 millones de dólares con Humongous, Inc., cuyos negociadores tienen fama de ser extraordinariamente tenaces, pero si aplicas los principios que presento aquí y desarrollas los hábitos adecuados, estarás más cerca de ese objetivo de lo que crees.

Obviamente, hay miles de artículos, libros, cursos universitarios y sitios web dedicados al arte y la ciencia de la negociación. Se han alcanzado muchísimos acuerdos muy buenos antes de que yo apareciera en escena, y muchos de ellos los han logrado negociadores que jamás han oído hablar de mí. Pero también es verdad que se han firmado muchísimos acuerdos malos. Ésta es la promesa que te hago: aunque es posible que lleves a cabo una negociación exitosa —o al menos obtengas un resultado afortunado— sin utilizar el sistema Camp, *con él* conseguirás muchos más buenos acuerdos y nunca te verás arrastrado o te quedarás atascado en una mala negociación.

Nadie contrata, ni debería hacerlo, a un asesor o *coach* de negociación después de ver un anuncio. Todos mis clientes acuden a mí porque otro cliente se lo ha recomendado. Cuando empecé a trabajar como *coach*, les ofrecía a todos los clientes nuevos una garantía por escrito. Si pudiera publicarse un libro con una garantía similar, lo haría sin pensármelo dos veces. Si lees con detenimiento y pones en práctica los principios y prácticas que aparecen en este breve libro, *te aseguro* que te convertirás en un negociador muchísimo mejor. No me cabe ninguna duda.

Nos guste o no, el mundo de los negocios es una auténtica jungla plagada de depredadores. En mi trabajo utilizo a menudo la imagen «bailar con el tigre», porque el tigre es visto o incluso venerado en todo el mundo como el depredador definitivo. Para bailar bien, para nego-

ciar bien, debemos oír la música, *sentir* la música, estar en sintonía con nuestra pareja, nuestro «adversario», en todo momento, y seguir disciplinadamente una serie de pasos cuidadosamente establecidos. Este libro ofrece tanto la disciplina como el sistema. No se trata de un montón de teorías ideadas en una torre de marfil y que parecen muy buenas sobre el papel, pero que no pasan la prueba del algodón. Mi sistema ha sido desarrollado en el mundo real de los negocios y es utilizado con un éxito rotundo en ese mismo mundo real todos los días. Aunque he pasado mucho tiempo en la torre de marfil, leyendo sobre las grandes personalidades responsables de la toma de decisiones, nunca he vivido ni trabajado allí.

El libro está compuesto por material práctico que te será de utilidad de *inmediato* y que podrás aplicar tanto en tus negociaciones empresariales como en los demás aspectos de tu vida. Aprenderás a diseñar una negociación sobre el papel y a controlarla paso a paso, a reaccionar con eficacia ante *cualquier cosa* que ocurra, a no dejarte sorprender nunca y, si es necesario, incluso a marcharte con una sonrisa. Cuando termines de leer este libro, tendrás la sensación de que puedes hacerlo. Más aún, tendrás una idea bastante buena de *cómo* hacerlo.

1

La mayor debilidad en una negociación

Los peligros de la necesidad

¿Por qué el tigre tiene los ojos en la parte frontal de la cabeza, mirando hacia delante? Porque es un *depredador* que siempre está al acecho en busca de una presa. ¿Por qué nuestros ojos también están orientados hacia delante? Porque también somos depredadores. Aunque observar a los niños en un parque infantil es una experiencia encantadora, también resulta muy aleccionadora, como bien saben todos los padres, ya que desde una edad muy temprana vemos surgir en ellos los instintos de dominio, superioridad, bravuconería y competitividad. Instintos que perduran durante toda la vida, como bien sabe cualquiera que haya pasado algo de tiempo en una residencia de ancianos. A muchas personas esos instintos los acompañan hasta la tumba.

Lo sé, es una forma bastante despiadada de empezar el primer capítulo de este libro, pero creo que es un punto que debemos dejar claro desde el principio. Como todos los depredadores, los humanos a menudo nos aprovechamos de los temerosos, los angustiados, los vulnerables y los *necesitados*. Aunque también somos capaces de ser altamente altruistas, en el mundo de los negocios y de la negociación no suele haber demasiado altruismo, a pesar de las bonitas palabras de algunos astutos negociadores del todos ganan. En una negociación, la expresión «perro come perro» a veces no hace justicia a la ferocidad que yace bajo la superficie. En tu vida como negociador, e incluso en tu vida como

ciudadano del mundo, te enfrentas continuamente a despiadados depredadores en busca del menor signo de angustia y necesidad.

En tanto negociador, es absolutamente necesario que comprendas la importancia de este punto. NO necesitas el trato, porque necesitar algo significa perder el control y tomar malas decisiones.

¿Hasta qué punto te vuelves vulnerable a los depredadores cuando pierdes el control? Del todo. Ilustraré este punto con ayuda de la película *Caminando con leones*. En esta película protagonizada por Richard Harris y ambientada en África Oriental, como no podía ser de otro modo, el personaje interpretado por Harris tiene muchos «amigos» entre los animales, incluido un león. Un día, cuando Harris resbala y cae por la ladera de una colina, ¡el león salta sobre él en un abrir y cerrar de ojos! Harris consigue disparar su arma y ahuyentar al león, pero no le dispara, porque siempre ha sabido y nunca ha olvidado que el león es, ante todo, un depredador que se comportará como tal a la menor oportunidad y cuando perciba debilidad. Todos los adiestradores de animales te dirán lo mismo: para los depredadores todo es una cuestión de poder.

Muchos negociadores son iguales, incluso los que utilizan la técnica del *todos ganan*. Cuando hablo sobre este tema en talleres y seminarios, algunas personas creen que estoy exagerando la importancia de la necesidad. Pero no exagero. De hecho, si les preguntara a los clientes con los que he trabajado los últimos años qué idea de mi sistema ha tenido un *impacto más positivo e inmediato* en su actividad negociadora, estoy convencido de que muchos de ellos elegirían esta sencilla advertencia sobre la necesidad. La experiencia les ha enseñado que mostrar necesidad puede tener, y *tendrá*, un efecto profundamente *negativo* en su comportamiento. En la mesa de negociaciones debes deshacerte de aquellas actitudes que transmiten necesidad.

La necesidad tiene muchas caras

Quizá la categoría de negociación en la que esta dinámica de la necesidad es más poderosa y peligrosa es la negociación directa para la venta al por menor, en la que la regla de oro de los negocios es asumida implícitamente por ambas partes: «El que tiene el dinero manda».