

CÓMO NEGOCIAR DESDE UNA POSICIÓN DE DEBILIDAD: DAVID CONTRA GOLIAT...



Javier Berrocal

Socio fundador de Santiago Mediano Abogados. Amplia experiencia en firmas líderes internacionales, tanto españolas como de EEUU y UK. Durante los últimos 15 años ha atendido relación comercial con clientes nacionales e internacionales que incluían todo tipo de asuntos corporativos, en compañías de energía y medio ambiente, textil, carga, logística y distribución, editoriales, tecnología y software, e-commerce y compañías de internet. También atesora experiencia como secretario general legal en derecho corporativo y comercial. Profesor del módulo jurídico del Master en Internet Business (MIB). jberrocal@santiagomediano.com

Autor: **Javier Berrocal**, Managing Partner de Santiago Mediano Abogados

“Y metiendo David su mano en la bolsa, tomó de allí una piedra, y la tiró con la honda, e hirió al filisteo en la frente; y la piedra quedó clavada en la frente, y cayó sobre su rostro en tierra.”

El combate de David contra Goliat ha sido utilizado durante siglos como ejemplo de lucha desigual en la que vence la parte débil. El resultado de esta historia se utiliza, habitualmente, como moraleja para reforzar la autoestima de un tercero o incluso para darse ánimos en aquellas situaciones en las que, en un conflicto, se parte de una posición de debilidad respecto del adversario o el contrincante. El mensaje subliminal sería algo del siguiente estilo: “El ‘débil’ puede vencer al ‘poderoso.’ No te rindas”.

No obstante, y aún entendiendo que esta historia puede funcionar como excelente catalizador de emociones, creo que es interesante plantearse por qué motivo derrotó David a Goliat... ¿Por casualidad?... ¿Por mérito propio?... ¿Errores ajenos?... ¿Intervención divina? ...

Tras analizar la historia, en mi opinión, gran parte del mérito le corresponde a David ya que realizó una magnífica “**gestión del conflicto**” logrando poner de manifiesto que la aparente superioridad de Goliat no era tal.

Así, realizó acertadamente las siguientes actuaciones:

- Identificó perfectamente los puntos débiles de su adversario, incluyendo, su limitado campo de visión (“...Y traía un caso de bronce...”) y sus problemas de movilidad (“... y llevaba una cota de maya; y era el peso de la cota cinco mil ciclos de bronce...”).

- Puso en marcha una estrategia que le permitió evitar la lucha cuerpo a cuerpo donde, por su tamaño, y tipo de armamento, partía con una clara desventaja.

- **Optimizó sus recursos**, a saber, su velocidad y el manejo de un arma mortífera de largo alcance que le permitió atacar a su contrincante a distancia de forma precisa.

No cabe duda de que a lo largo de la historia han tenido lugar múltiples “batallas” o “conflictos” en distintos campos en los que la parte supuestamente débil ha logrado imponerse al poderoso (como por ejemplo, la derrota de EEUU en Vietnam). En la mayor parte de estos supuestos, el factor determinante que hace decantar la victoria a favor de la parte débil es el resultado de un análisis exhaustivo de la situación, de una inteligente planificación estratégica y, cómo no, de una impecable ejecución.

En el terreno de las negociaciones comerciales, la historia de David contra Goliat aporta dos enseñanzas de gran valor a la hora de preparar y gestionar negociaciones complejas en las que partimos de una posición de debilidad.

La primera enseñanza es que **no siempre todo es como parece**.

El “gigante” puede tener puntos débiles que hagan desequilibrar la balanza a favor de la parte supuestamente “débil”. Es bastante habitual que el análisis de nuestros adversarios se realice de forma superficial o parcial limitándonos a constatar únicamente aquellos aspectos más evidentes, olvidándonos de evaluar otros factores que pueden llegar a ser críticos a la hora de determinar si realmente nos encontramos en una posición de inferioridad.

Vamos a poner un caso práctico real:

- Una pequeña compañía del sector aeroespacial participa en un complejo proyecto de fabricación de una aeronave elaborando tan sólo una pequeña pieza del fuselaje.

- El fabricante, una gran corporación empresarial, ha asumido compromisos contractuales con varias aerolíneas para entregar una serie de unidades aceptando fuertes penalizaciones en caso de retraso. Cualquier retraso en la entrega del fuselaje implicaría una paralización de la cadena de suministro y, por consiguiente, la imposibilidad por parte del fabricante de cumplir los plazos de entrega. El fabricante no tiene ningún plan alternativo para sustituir al proveedor.

- El proveedor plantea en mitad del proceso productivo la renegociación del precio cerrado pactado al entender que la variación del coste de las materias primas hace inviable la ejecución de sus trabajos.

En este caso, teniendo en cuenta el tamaño de ambas entidades, parecería a priori que las posibilidades del pequeño proveedor de alcanzar su objetivo eran francamente escasas. Sin embargo, la realidad fue bien distinta. El proveedor logró alcanzar su objetivo y renegociar al precio. ¿Cómo lo hizo?..

La respuesta fue sencilla. Utilizó para equilibrar la relación de poderes la presión que el fabricante tenía por los compromisos de entrega y las penalizaciones por retraso asumidos con las aerolíneas y la imposibilidad material de sustituir al proveedor en cuestión sin suspender la cadena de suministro y, consecuentemente, paralizar el proceso de entrega de las aeronaves. Así, pese a la apariencia de debilidad, el proveedor logró obtener una posición de ventaja que hizo que el resultado de la negociación se decantase a su favor.

La segunda enseñanza es que, **si somos capaces de gestionar adecuadamente el proceso de negociación, nuestras posibilidades de éxito aumentan**.

Cuando tenemos que afrontar negociaciones en las que somos la parte débil es de gran utilidad utilizar adecuadamente **técnicas de negociación** que nos permitan compensar el desequilibrio existente y mejorar nuestras perspectivas. Dos recomendaciones básicas a este respecto:

- Nunca reveles tus debilidades. Afrontar una negociación siendo la parte débil no es un problema si la otra parte no lo sabe.

- Supera tu debilidad explorando la debilidad del contrincante. En ocasiones, tener una posición negociadora débil no es un problema si la otra parte también la tiene (me remito al ejemplo del fabricante antes señalado).

Si la contraparte conoce tus debilidades y no encuentras ningún punto débil que explotar, desde mi punto de vista, existen sólo dos posibilidades:

- Renuncia a negociar, y cierra el acuerdo lo antes posible. Y ello, porque cuanto más se alargue el proceso de negociación, más posibilidades tienes de que la contraparte sea consciente de tu debilidad y decida aprovecharse de la misma.

- Plantéate la conveniencia de abandonar la negociación en curso y céntrate en buscar otras alternativas.

En resumen, aunque a veces es inevitable que estemos en una posición de debilidad, no debemos bajo ningún concepto obsesionarnos con la misma ya que inevitablemente los que piensan como débiles acaban actuando como tales. Antes esta situación, debemos realizar una preparación sistemática y una formulación estratégica minuciosa, identificando las debilidades, y tratando de atenuarlas, así como centrarnos en reforzar aquellos puntos fuertes que permitirán mejorar nuestra posición negociadora. De esta manera, sin que podamos asegurar la “victoria” se incrementarán sustancialmente nuestras posibilidades. Si no, podéis preguntárselo a Goliat.

Editorial
¿Qué problema tiene la Justicia?...

Resolución alternativa de conflictos / ADR
Las nuevas fronteras del arbitraje comercial internacional: ¿Es la arbitrabilidad un concepto llamado a caer en desuso?...
El recurso de revisión como único recurso en el proceso arbitral guatemalteco...

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
Estrategia renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social Corporativa (2011-2014): de la teoría a la práctica...
Igualdad de género y responsabilidad social corporativa...

DESC
El mito de las obligaciones distintas de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales...
Replicando el protocolo facultativo del pacto internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales...

Marketing jurídico y TICs
Líder lo público en tiempos difíciles...

Derecho de empresa
Cómo negociar desde una posición de debilidad: David contra Goliat...
Aspectos jurídicos a tener en cuenta por el emprendedor...

Laboral internacional
Teletrabajo...
Algunas observaciones en torno al trabajo flexible...