

## ¿Eres un buen negociador?

---





# ¿Eres un buen negociador?

---

CUADERNOS PRÁCTICOS. GESTIÓN EMPRESARIAL

<b>AUTOR</b>	PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE
<b>COORDINACIÓN</b>	Roberto Vieites Rodríguez (CEEI Galicia, S.A)
<b>EDITA</b>	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
<b>PORTADA</b>	Producciones khartum SL
<b>DISEÑO Y MAQUETACIÓN</b>	gifestudio.com
<b>(C) da edición</b>	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
<b>DEPÓSITO LEGAL</b>	
<b>IMPRIME</b>	

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2012

Quedan estrictamente prohibidos sin el consentimiento o autorización escrita de los titulares de los "derechos de autor" bajo las sanciones previstas por la ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y el tratamiento informático y su distribución a través de alquiler o préstamo de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

# ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1 Para saber más .....	9
<b>2. NEGOCIACIÓN</b> .....	<b>11</b>
2.1 Características de un buen negociador .....	13
2.2 Estilos de negociación .....	16
2.3 Estrategias y tácticas de negociación .....	18
2.3.1 Las estrategias .....	19
2.3.2 Las tácticas .....	20
<b>3. TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN</b> .....	<b>23</b>
3.1 Negociación de regateo (patrón de concesiones) .....	25
3.1.1 La toma de rehenes .....	26
3.1.2 La amenaza estratégica .....	26
3.1.3 La promesa estratégica .....	27
<b>4. PREPARACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA REUNIÓN</b> .....	<b>29</b>
4.1 Preparación de la negociación .....	31
4.2 Seguimiento de la negociación .....	32
<b>5. NEGOCIAR CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS</b> .....	<b>33</b>
5.1 Los objetivos de las entidades financieras .....	35
5.2 Principios básicos de la negociación bancaria .....	38
<b>6. QUÉ EVALÚAN LOS BANCOS</b> .....	<b>41</b>
6.1 Evaluación de criterios personales .....	44
6.2 Evaluación de criterios empresariales .....	45
6.3 Evaluación de la operación .....	49
<b>7. HERRAMIENTAS PARA LA NEGOCIACIÓN BANCARIA</b> .....	<b>51</b>
7.1 Ficha de negociación .....	53
7.2 Después de la negociación. Seguimiento .....	57
7.2.1 Seguimiento a la empresa .....	57
7.2.2 Seguimiento a la entidad financiera (contrato) .....	57
<b>8. INTERPRETACIÓN DE LAS CLÁUSULAS CONTRACTUALES</b> .....	<b>59</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>63</b>



1

# Introducción





## Introducción

Esta publicación forma parte de la colección **“Cuadernos prácticos de gestión empresarial”**, un nuevo recurso que Bic Galicia pone a disposición de emprendedores, empresarios y técnicos e apoyo a la creación de empresas.

La colección está integrada por una serie de documentos en la que se abordan distintas áreas temáticas sobre actividades relacionadas con la gestión empresarial:

- ➔ Desarrollar la política comercial de la empresa y medir su efectividad.
- ➔ Diseñar la planificación estratégica de la empresa.
- ➔ Mejorar la implementación y seguimiento de la política de recursos humanos.
- ➔ Gestionar los recursos financieros.
- ➔ Implementar elementos 2.0 en la empresa.
- ➔ Etc.

En su elaboración se han utilizado las publicaciones Bic Galicia, hibridando sus distintos contenidos para crear un nuevo producto que de respuesta a preguntas o temas concretos y específicos de la gestión empresarial.

Por ello, todos los cuadernos prácticos cuentan con un apartado específico en el que se indica qué herramientas de Bic Galicia permitirán ampliar información sobre el tema analizado.



## Metodología

El proceso de elaboración de los cuadernos, desde el punto de vista metodológico, se ha basado en:

- ➔ La utilización de fuentes secundarias, especialmente aquellas herramientas, publicaciones y documentos desarrollados y diseñados por Bic Galicia y otras fuentes secundarias especializadas siempre que el contenido de las mismas aporte valor añadido al cuaderno.
- ➔ La utilización de información obtenida directamente a través de fuentes de información primaria, concretamente aportaciones, opiniones, consejos y sugerencias realizadas por expertos/ as en la materia tratada en el cuaderno.

A través de esta nueva colección Bic Galicia pretende:

- ➔ Responder de forma concreta y específica a las demandas de información o dudas de las personas emprendedoras y empresarios/as facilitando el acceso a la información desagregada en diferentes publicaciones.
- ➔ Mejorar la difusión y el conocimiento a los recursos ya existentes de Bic Galicia, que serían las fuentes sobre las que ampliar información y profundizar en el tema a analizar.
- ➔ Facilitar la gestión empresarial y la implementación de medidas y acciones concretas necesarias en el ámbito empresarial.
- ➔ Optimizar el uso de sus recursos recuperando y reutilizando su base de publicaciones para desarrollar nuevos contenidos que respondan a nuevas necesidades de emprendedores, empresarios y técnicos de promoción económica.

## Objetivos de este cuaderno

Este cuaderno combina un objetivo genérico, dar a conocer los principios básicos de la negociación (qué caracteriza a un buen negociador, estilos de negociación..) y su aplicación práctica en las reuniones con bancos y cajas para lograr financiación

En el cuaderno se plantean las siguientes cuestiones:

- ➔ Características de un buen negociador
- ➔ Estilos de negociación, estrategias y tácticas de negociación
- ➔ Cómo negociar con entidades financieras
- ➔ Criterios que evalúan las entidades financieras en una negociación
- ➔ Elementos específicos de la negociación bancaria

- ➔ Interpretación de los contratos bancarios
- ➔ .....

## 1.1 Para saber más

Para ampliar la información sobre técnicas de negociación y especialmente sobre la negociación con entidades financieras, se podrán consultar los siguientes recursos de Bic Galicia en su Portal [www.bicgalicia.org](http://www.bicgalicia.org)

- Manuales prácticos de gestión: Cómo presentar un proyecto en público. CEEI Galicia S.A. (2010)
- Manuales prácticos de gestión: Diagnóstico financiero. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Manuales prácticos de gestión: Negociación bancaria. CEEI Galicia S.A. (2009)





# 2

## Negociación





## 2.1 Características de un buen negociador

Las habilidades negociadoras y la capacidad para gestionar con éxito reuniones y tratos con proveedores, clientes, trabajadores, entidades financieras... etc son un elemento que favorecerá la consolidación del proyecto empresarial.

Por ello adquirir o fortalecer estas habilidades debe de ser un aspecto a cuidar como empresario. Pero, ¿qué caracteriza a un buen negociador?:

- **Capacidad de observación:** necesidades específicas, beneficios esperados o el lenguaje no verbal formarán parte de la observación para detectar los puntos de interés que el interlocutor muestra durante el discurso.
- **Entusiasmo:** la negociación ha de abordarse con ganas e ilusión. La energía es contagiosa y deberá canalizarse en positivo para conseguir un buen acuerdo.
- **Capacidad observadora:** Prestar atención a las necesidades y actitudes que el interlocutor muestra en la negociación
- **Rasgos de personalidad o actitudes:** La negociación se verá favorecida por la honestidad, la rigurosidad, la confianza y la capacidad de decisión.
- **Persuasión:** Fortalecer la capacidad de convencer utilizando con cada interlocutor los argumentos más apropiados o que más le puedan interesar.
- **Carácter sociable:** crear una buena atmósfera durante la conversación está relacionado con las habilidades para establecer relaciones personales.
- **Respeto:** mostrar deferencia hacia el interlocutor forma parte de la estrategia que facilitará comprender mejor su posición y sus intereses.
- **Honestidad:** si bien la negociación busca el mayor beneficio para las partes, esto no puede suponer engaño para ninguna de las partes. Debe de serse consecuente y honesto con sus palabras y compromisos.

- **Profesionalidad:** Conocer el campo o motivo de la negociación, la seriedad, el rigor, la capacidad de análisis y argumentación y la inteligencia emocional contribuirán a generar una buena impresión en una negociación.
- **Perfeccionismo:** buscar que las conversaciones y acuerdos alcanzados sean totales, no dejar aspectos sin tocar o concretar que puedan generar conflictos a corto o medio plazo. Esto no significa que no deba distinguirse aquellos aspectos o negociaciones en los que la meticulosidad es fundamental de aquellos en los que la agilidad y rapidez deben de primar sobre la minuciosidad.
- **Agilidad:** como se comentaba en el punto anterior, la agilidad también es necesaria para captar los puntos de acuerdo y desacuerdo. El objetivo es reaccionar con rapidez para aportar soluciones y puntos de encuentro, adaptar los argumentos y la posición en función de la evolución de la negociación, etc.
- **Firmeza:** tener las ideas claras y conocer de antemano cuales son los límites de la negociación, son factores importantes para saber hasta dónde se puede ceder en la negociación.
- **Autoconfianza:** la seguridad en la defensa de una posición y saber mantener la calma para defender o rebatir argumentos con confianza, también son factores que influyen en la percepción que el interlocutor se haga sobre la profesionalidad y veracidad de la información que recibe.
- **Paciencia:** dominar la negociación implica no precipitarse en tomar decisiones y saber esperar cada momento. Los ritmos son distintos para cada operación y para cada interlocutor, de manera que en la negociación es necesario hacer una composición de lugar sobre cada aspecto que pueda influir en los resultados.
- **Resolución:** después de analizar la importancia de tener paciencia en la negociación, esto no puede restar capacidad resolutive. Es decir, los resultados se deben ir concretando a corto plazo pero sin precipitarse.
- **Aceptación del riesgo:** ser resolutivo supone saber tomar decisiones y los riesgos que estas conllevan. En todo caso, la prudencia será el factor a tener en cuenta cuando se acepta este riesgo, ya que un descuido puede llevar a equivocaciones insalvables en la toma de decisiones. Por eso es necesario reflexionar y consultar antes de asumir el riesgo de tomar una decisión importante.
- **Creatividad:** como en otros aspectos que rodean el mundo empresarial, la creatividad también es necesaria en la negociación. Reinventar argumentos pueden ser el primer paso para detectar soluciones innovadoras e incluso nuevas áreas de colaboración.

### Cualidades a potenciar como negociador

- Flexibilidad
- Paciencia
- Mente analítica
- Capacidad de escucha
- Perseverancia
- Autocontrol
- Creatividad
- Capacidad de observación
- Persuasión
- Autoconfianza

### Defectos a evitar como negociador

- Rigidez
- Agresividad
- Excesiva emotividad
- Monopolizar conversación
- Incomodidad ante la incertidumbre
- Baja autocrítica
- Ingenuidad
- Excesiva autocomplacencia
- Falta de confianza

La confianza y la seguridad otorgarán convicción al discurso negociador.



## 2.2 Estilos de negociación

Descritas algunas de las características necesarias para ser un buen negociador, en este capítulo se categorizan los estilos de negociación más habituales en función de los siguientes criterios: Objetivos que se buscan, actitudes del negociador individualmente y actitudes de los negociadores como grupo.

### Estilos de negociación en función de los objetivos

#### ➔ Negociación personal

Busca una aproximación progresiva a partir de la relación personal, las habilidades relacionales o el uso de la inteligencia emocional para llegar a empatizar con el interlocutor.

En este tipo de negociación, el establecimiento de vínculos personales antes de entrar a discutir posiciones sirve para aliviar tensiones o acercar posturas antes de centrarse en el objeto de la negociación. Consideraciones subjetivas como la confianza o la honestidad son ejemplos claros de este tipo de relación.

Negociar con los socios de la empresa en una sociedad limitada son el ejemplo típico de este tipo de negociación.

#### ➔ Negociación impersonal

El objetivo se centra en ir cerrando acuerdos y compromisos sin necesidad de establecer una relación personal con la otra parte. Evitar rodeos en la exposición y centrarse en argumentos objetivos son clave en la forma de presentar la información. Datos basados en características técnicas, garantías, plazos de entrega o avales son ejemplos de este tipo de relación.

Un ejemplo de este proceso son las negociaciones con entidades financieras.

Estilos de negociación en función de las actitudes del negociador.

#### ➔ Negociador de resultados

Es aquel que se centra en alcanzar el objetivo descuidando las formas. Este tipo de negociador puede llegar a intimidar y presionar creando un ambiente tenso en la negociación.

Un exceso de autoconfianza y seguridad lleva a este tipo de negociador a considerar a su interlocutor como a un contrincante al que hay que vencer para obtener el mayor beneficio posible. Ni las relaciones personales ni la inteligencia emocional son factores a tener en cuenta para el negociador de resultados. Sólo en el caso de que este tipo de negociador parta de una situación de poder sobre el interlocutor podrá salir beneficiado. En todo caso, ni desde una posición de poder se recomienda seguir este modelo, ya que en un futuro las relaciones de poder pueden cambiar y entonces será tarde para crear otra impresión o relación fluida con un interlocutor que ya nos conoce o que tiene referencias a través de terceros.

## ➤ Negociador de personas

Interesado en mantener una buena relación personal con el interlocutor. Se caracteriza por evitar enfrentamientos antes de generar conflicto y nunca actúa con hostilidad ni descuida las formas. Busca la colaboración, facilita la información y plantea claramente las condiciones, generando así un clima de confianza con el interlocutor. El negociador de personas no sólo genera confianza, sino que confía también en la palabra del interlocutor sin manipular ni utilizar estrategias engañosas para conseguir objetivos. El problema de este tipo de negociador es que puede tener delante a un negociador de resultados y esto podría derivar en ingenuidad por un lado y abuso por el otro.

Este estilo es recomendable en las relaciones con los trabajadores de la empresa ya que su motivación e interés por compartir los objetivos de ésta pueden verse alterados con un estilo de negociación centrado únicamente en resultados

Los perfiles que se acaban de describir responden a estereotipos extremos que no se deben tomar como referencia. El equilibrio entre una y otra postura y la versatilidad para adaptarse a las distintas situaciones es el objetivo de la postura a adoptar.

Conocer el tipo de negociador que uno tiene delante es fundamental para aproximarse y detectar así debilidades y fortalezas de ambas posturas. Esto requerirá actuar con agilidad para anticipar movimientos, actuar en consecuencia y corregir errores mientras se está desarrollando la propia negociación.

### **Estilos de negociación en función de las actitudes de los negociadores como grupo.**

Según Raiffa, se distinguen tres grupos básicos:

- Antagonistas estridentes, cuyo comportamiento esperable refleja su mala voluntad, son indignos de confianza, abusivos y dispuestos a cruzar la frontera de la ley.
- Antagonistas cooperativos, conscientes de que sus intereses son divergentes y de que cada parte se preocupa primordialmente de los suyos, desean llegar a algún tipo de compromiso con la intención de cumplirlo. Actúan dentro de la ley, despliegan estrategias que pueden ser competitivas o integradoras, pero tienen una cierta conciencia compartida de los límites admisibles.
- Socios totalmente cooperativos se caracteriza por llevar una gestión enteramente honesta, sincera y abierta del proceso, aunque existan diferencias de opiniones, valores o necesidades. La relación entre ellos es una prioridad y se supone que no despliegan un comportamiento estratégico.

## 2.3 Estrategias y tácticas de negociación

La negociación requiere de un proceso previo de preparación de la estrategia a seguir. Esto servirá para definir con precisión la finalidad y objetivos que se pretenden. El planteamiento debe ser ambicioso porque servirá de horizonte y cuanto más grande sea la aspiración de logro, mayor será la preocupación y el empeño por conseguir resultados positivos.

En el punto más lejano del horizonte se situará el resultado óptimo, que equivaldría al mejor resultado posible de la negociación.

Por debajo del resultado óptimo se encuentra el resultado aceptable, por debajo del primero pero suficiente para cerrar un acuerdo o negociación.

Finalmente, en este rango de resultados válidos, el resultado mínimo es el que marca el mínimo aceptable por debajo del cual no interesa cerrar ningún acuerdo.

Si antes se comentaba que era necesario tener claro el horizonte o resultado óptimo, el resultado mínimo también es importante para centrar la atención del negociador en el límite por debajo. De esta forma, no se caerá en el error de priorizar el cierre de una negociación, sino las condiciones y beneficios asociados al trato acordado. Para determinar el mínimo aceptable se debe analizar la mejor alternativa en caso de no llegar a un acuerdo.

Si nuestra mejor alternativa es más ambiciosa de lo que la otra parte espera, es conveniente ponerlo en su conocimiento para que lo tenga en cuenta a la hora de estimar nuestro mínimo aceptable. Si, por el contrario, nuestra mejor alternativa está por debajo del umbral de resultados que imagina la otra parte, es recomendable no comentar nada o se debilitaría nuestra posición negociadora.

Además de estos objetivos principales, es conveniente conocer también posibles alternativas por si la negociación no evoluciona según el plan previsto. El primer paso es establecer y valorar una posición de partida para ir aproximando posiciones mediante concesiones mutuas que deriven en puntos de encuentro de posturas.

Por otra parte, será necesario conocer (o al menos intuir) los objetivos perseguidos por la otra parte y los puntos de conflicto.

El problema básico de muchas negociaciones radica en que el planteamiento inicial refleja un análisis muy rudimentario e incompleto del conflicto. Buena parte del mismo radica precisamente en la incapacidad de analizarlo y de descubrir el potencial integrador que contiene.

Podemos distinguir entre tres nociones próximas pero diferentes: **atributo negocial**, posición que se adopta en la negociación e interés que mueve al negociador.

Los atributos son los temas o cuestiones relevantes objeto de una negociación (tipo de interés, comisiones, precio, etc.). Normalmente los atributos son explícitos y reconocibles.

Las **posiciones** son las demandas que se formulan sobre cada uno de los atributos negociables. También suelen ser explícitas y reconocibles.

Los **intereses** son todo aquello que verdaderamente cuenta para un negociador, sus necesidades subyacentes. Aquello que está detrás de sus posiciones. El negociador lo que quiere es avanzar en el conjunto de sus intereses. El interés no siempre es explícito ni identificable de manera inmediata. Las posiciones que adopta el negociador no siempre son reveladoras de cuáles son los intereses.

A partir de la distinción de las nociones de atributo negocial, posición e interés podemos comprender fácilmente que los acuerdos inteligentes reconcilian los intereses, no las posiciones y para pasar de la confrontación posicional a los procedimientos integradores, será necesario traducir las posiciones a intereses, y a partir de ahí reformular la situación. El proceso pasaría por las siguientes fases:

1. Explorar los intereses de cada parte (también los propios), los que están detrás de sus posiciones explícitas.
2. Detectar los intereses comunes, los divergentes (sobre los que se producen asimetrías de preferencias) y los antagónicos.
3. Generar a partir de esa exploración de intereses nuevas propuestas de atributos negociales que puedan dar respuesta a los intereses en común y satisfacer simultáneamente, hasta donde sea posible, los intereses divergentes.
4. Organizar, desde el inventario abierto de cuestiones que estén en juego (o puedan estarlo) en la negociación, los intercambios y transacciones que optimicen las utilidades de los negociadores y construyan el acuerdo.
5. Remitir la resolución de los aspectos más antagónicos o distributivos a criterios o procedimientos imparciales e independientes de la voluntad de los negociadores.

A partir de esta reformulación, los negociadores pasan a ser corresponsables de la resolución inteligente de un problema utilizando para ello sus propias estrategias.

### 2.3.1 Las estrategias

La estrategia por definición es la manera en que cada parte trata de conducir la negociación con el fin de alcanzar los objetivos. Se pueden definir estrategias genéricas a partir de las cuales cada parte tendrá que decidir sus propias estrategias específicas. Las dos estrategias genéricas son las siguientes:

1. **Estrategia “ganar-ganar”:** se busca que ambas partes ganen intentando llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del interlocutor. No se percibe a la otra parte como un contrincante, sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos. Este tipo de negociación genera un clima de confianza porque ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones. Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente favorable. Am-

Las partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido, lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración, con lo que al final el beneficio a compartir puede ser mayor que el inicial. Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional, lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

2. **Estrategia “ganar-perder”:** cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente, sin preocuparle la situación en la que queda el otro. Mientras en la estrategia “ganar-ganar” prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación donde se ve a la otra persona como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que recurrir a la ley. También dificulta las relaciones futuras y/o prolongadas en el tiempo.

### 2.3.2 Las tácticas

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

**Las tácticas de desarrollo** son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.

**Las tácticas de presión** tratan de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que sea la otra parte quien vaya por delante.
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.

Por el contrario, las tácticas de presión sí pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son:

- Aferrarse a la propia decisión sin concesiones o con condiciones mínimas, buscando el desgaste del interlocutor. Se busca su agotamiento hasta que ceda.
- Atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica a la otra parte.
- Presionar a la otra parte a través de un ultimátum, forzándole a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar.
- A través de exigencias crecientes realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.
- La táctica de la potestad consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con autonomía para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad del resto de socios (que plantearán nuevas exigencias). Esta táctica también puede ser útil si se utiliza para forzar que se acepten unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican, habrá que remitir la propuesta al resto de los socios (mucho más exigentes).

Después de haber analizado distintas tácticas a utilizar (o contra las que defenderse), el emprendedor ha de saber que la única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de la negociación, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

Aunque una negociación no se puede improvisar, el negociador no sólo ha de saber adaptarse a la evolución de los acontecimientos, sino que también es importante que sepa detectar la estrategia de la otra parte y tácticas que utiliza. De este modo será más fácil anticipar sus movimientos y tomar medidas oportunas.





# 3

## Tipología de estrategias de negociación







# 3

## Tipología de estrategias de negociación

### 3.1 Negociación de regateo (patrón de concesiones)

Los patrones de concesiones son los intervalos entre la primera oferta y las sucesivas concesiones, que revelan información sobre si todavía son o no posibles más concesiones y sobre su posible alcance.

El patrón de concesiones puede ser el resultado de un cálculo estratégico diseñado especialmente para hacer creer que se ha conseguido la máxima rebaja razonable posible y que se ha llegado al momento de aceptar el precio (ejemplo de regateo del mercado oriental).

Si una persona ha consentido en colaborar en el despliegue y ajuste de los respectivos patrones de concesiones a partir de una primera oferta del interlocutor, uno se ha comprometido e implicado también con su previsible resultado, haciéndose así corresponsable. El procedimiento del regateo produce resultados arbitrarios desde el punto de vista de los intereses profundos de los negociadores.

La primera recomendación es evitar hacer concesiones de gran intervalo, sea cual sea la posición en el regateo. Si se hacen tales concesiones, se pone de manifiesto que todavía se puede perder mucho más.

Schelling sugiere dos recomendaciones muy útiles para facilitar los cambios de posición (de uno mismo y de la otra parte) en la negociación:

- ➔ Referido a uno mismo.

Cuando se considera que ha de hacerse una concesión, hay que tener en cuenta que dicha concesión afecta a las estimaciones del adversario sobre nuestra propia firmeza y además puede sugerir que la anterior posición es un fraude, lo que afectará a la credibilidad del resto de propuestas. Por eso es necesario encontrar una justificación para el cambio, preferiblemente en forma de una reinterpretación racionalizada de los fundamentos de nuestra posición anterior, reinterpretación que resulte persuasiva para el adversario.

- ➔ Referido a la otra parte.

Cuando estimamos que el adversario está a punto de ceder y que no lo hace porque se siente comprometido con su anterior toma de posición, hemos de ayudarlo a salir de su compromiso, mostrándole que puede hacerlo de manera consistente, sugiriendo, por ejemplo que un análisis más exhaustivo de los principios que estaban detrás de su posición le permite cambiarla sin que ello represente ninguna contradicción.

### 3.1.1 La toma de rehenes

Esta estrategia se basa en conocer el valor para la otra parte de un elemento de los que están en juego. Para ello se toma ese elemento como rehén y se averigua su valor real para la otra parte.

Esta estrategia funciona especialmente cuando hay varias cuestiones en juego y el contexto es conflictivo. Si una de las cuestiones es muy valiosa para una parte, la otra parte puede exigir un precio muy alto a cambio de ceder en otra.

Por ejemplo, si una parte tiene mayores costes temporales que la otra, esta última puede tomar como rehén el tiempo con el fin de obtener concesiones sustanciales en el objeto explícito de la negociación. Incluso los efectos de la toma de rehenes se puede anticipar sin necesidad de tomarlos definitivamente. A la otra parte le bastará con saber que podría ser así.

### 3.1.2 La amenaza estratégica

Las amenazas estratégicas son las reglas de respuesta que castigan a la otra parte si no hace o deja de hacer una determinada acción pero, cuyo cumplimiento efectivo no está en el interés de quien las formula.

Las acciones constitutivas de respuesta no se llevarían a cabo si no estuvieran comprometidas. La razón de ello es que quien cumple efectivamente una amenaza estratégica castiga al otro, pero también a sí mismo y, de hecho, actúa contra sus propios intereses.

Ejemplo: en el caso de un emprendedor que está negociando el alquiler de una nave con el propietario de la misma, el hecho de que amenace con alquilar otra nave si el propietario no baja el precio, lo obligará a renunciar a esa nave o perderá credibilidad.

Si la amenaza estratégica tiene éxito, inducirá o disuadirá el comportamiento del otro y no tendrá que ser cumplida. Pero para tener éxito y ser operativa, la amenaza necesita, como toda regla de respuesta, estar dotada de credibilidad.

En realidad, quien formula una amenaza “no desea cumplirla porque no está en su interés llevarla efectivamente a término”. Por tanto, lo que sí está en el interés de quien formula la amenaza es tratar de que ésta sea creíble porque cuanto más creíble resulte que la amenaza se va a cumplir, menos probable será que se tenga que ejecutar realmente.

La credibilidad de las amenazas estratégicas se funda en la **proporcionalidad, el compromiso y el valor de reserva**. La primera condición para la credibilidad es que la amenaza sea, salvo en casos excepcionales, proporcionada al objetivo que se pretende obtener, esto es, lo suficientemente grande para ser tomada en serio y lo suficientemente pequeña para el adversario piense que se va a hacer efectiva.

Sin embargo, en general, las reglas de respuesta, aunque sean proporcionadas, necesitan estar aseguradas mediante algún tipo de compromiso. El compromiso irreversible con la amenaza es lo que puede hacer que nos tomen en serio.

En cuanto al valor de reserva, éste suministra credibilidad precisamente a la amenaza estratégica más frecuente: la que consiste en anunciar (o dar a entender) que se abandonará la negociación, si la otra parte no concede lo que se pide. Obviamente, estará en mejor situación para formular la amenaza quien tenga, comparativamente, un mejor valor de reserva en relación a los acuerdos posibles.

La amenaza es una gran tentación, pero se corre el riesgo de verse atrapado por la misma. Por eso, aunque pueda resultar eficaz en un momento dado, a la larga suele provocar contra-amenazas e inducir a una espiral de conflicto que desvíe la atención llevando a la ruptura. Antes de empezar hay que examinar cuidadosamente el contexto y las reglas del juego y estar muy seguro de que se dan las condiciones para que la amenaza funcione.

Por todo lo expuesto hasta ahora, conviene utilizar la táctica de transmitir la misma información constitutiva de la amenaza pero sin la estructura de la amenaza, es decir, presentar la consecuencia de castigo como algo ajeno a la voluntad de quien la formula. En lugar de "o baja el precio de la nave o no me interesa" es mejor "me ofrecieron ir a ver otras naves, pero tengo prisa y quiero dejar este tema cerrado cuanto antes".

### 3.1.3 La promesa estratégica

Si la amenaza estratégica suponía una posible penalización para la otra parte, la promesa estratégica implica una recompensa si hace o deja de hacer una determinada acción. Negocialmente, de forma análoga a la amenaza estratégica, la promesa nos vincula a una acción que no se llevaría a cabo si no estuviera comprometida por una regla de respuesta. En efecto, una vez obtenida la cooperación existe un incentivo a no cumplir la promesa.

La promesa es un compromiso con la otra parte y suele ser necesaria cuando las acciones últimas de uno o de los dos no estarán bajo el control del otro y puede existir algún incentivo a traicionar. En tal caso es necesario ofrecer una garantía. Para que la promesa funcione estratégicamente, es decir, para que sea creíble y motive a la otra parte a cooperar, el compromiso deberá ser irreversible y requerirá solvencia garantizada en la dimensión de que se trate. Normalmente, el instrumento que asegura el cumplimiento de las promesas son los contratos.

Por otro lado, el compromiso como mecanismo de auto-restricción que garantiza el cumplimiento de las reglas de respuesta, las dota de credibilidad. Para que el compromiso produzca el resultado deseado, también deberá ser proporcionado a su objetivo (como en el caso de la amenaza), irreversible (en principio uno no ha de poder liberarse por sí mismo) y comunicado (el adversario ha de conocerlo y entenderlo). Dixit y Nalebuff (1991) proponen distintas fórmulas para dotar de credibilidad a los compromisos y las agrupan bajo los siguientes principios:

1. **Cambiar la estructura de recompensas.** De esta forma, se haría más costoso romper el compromiso que mantenerlo. El cambio en la estructura de recompensas se puede obtener mediante la suscripción de contratos y mediante el establecimiento y el uso de una reputación.

Los **contratos** cambian las ganancias del juego porque crean obligaciones con el otro negociador o con un tercero cuyo incumplimiento lleva aparejada una sanción.

La **reputación** la crea y la mantiene uno mismo, pero puede tener el mismo efecto que los contratos. Si sólo se negocia una vez, la reputación tiene poca importancia para garantizar un compromiso. Pero si se negocia muchas veces con unos y con otros la reputación se extenderá y con ella la percepción generalizada sobre la falta de compromiso en la negociación.

2. **Cambiar el modelo de funcionamiento del juego.** Se trata de hacer algún movimiento que limite la posibilidad de renegar del compromiso.
  - **Cortar la comunicación** después de anunciar o hacer una jugada puede hacer irreversible el compromiso con una opción determinada.
  - **Negarse uno mismo la posibilidad de la retirada** refuerza la credibilidad del compromiso de mantener la posición hasta las últimas consecuencias.
  - **Establecer un mecanismo automático de respuesta** que escape al propio control. Se trata de crear intencionadamente un riesgo que no se controla del todo para que el descontrol resulte intolerable a la otra parte obligándole a ceder.
  - **Moverse paso a paso**, o descomponer el compromiso en partes para hacer creíble el compromiso de cumplir cada parte. Es lo que se podría hacer en una empresa de carpintería metálica, donde se acuerdan pagos periódicos por instalaciones efectivamente realizadas.
3. **Utilizar a otros para ayudar a mantener el compromiso.** Hacer que otro negocie en nuestro nombre o actuar como si se negociara en nombre de otro/s. Si la otra parte acepta este modelo, estará en clara desventaja pues sólo ella podrá hacer concesiones efectivas para que la negociación avance. El intermediario siempre tendrá, después de las "consultas", la última palabra.

# 4

## Preparación y seguimiento de la reunión





# 4

## Preparación y seguimiento de la reunión

### 4.1 Preparación de la negociación

Lo primero que tenemos que realizar a la hora de preparar cualquier tipo de negociación, es marcarnos unos objetivos, que podrían resumirse en las siguientes cuestiones: ¿Qué queremos conseguir?, ¿Cómo podemos conseguirlo?, ¿Por qué?

De los objetivos que nos hemos marcado debemos tener claro **cuáles son los más importantes**, porque van a ser los que determinen nuestro margen de negociación (cuestiones deseables en las que estaríamos dispuestos a negociar y cuáles son innegociables).

El siguiente paso, será saber cuál va ser la **posición de interés de nuestro interlocutor**; necesitamos saber cuáles van a ser sus prioridades y cuál podría ser su margen de negociación. Para ello, debemos analizar toda la información disponible que tengamos acerca de la otra parte y sus posibles puntos de vista.

Puede ayudarnos a analizar esta información, dar respuesta a la batería de preguntas siguiente:

- ¿Cómo es nuestro interlocutor?
- ¿Cuáles son sus posiciones de interés? No debemos obviar en esta cuestión los objetivos emocionales, como el reconocimiento, la seguridad o la mejora de relaciones.
- ¿Qué podemos conseguir, que sea de poco valor para él y de mucho valor para nosotros?.
- ¿Qué opciones nos puede plantear?
- ¿Qué concesiones podemos hacer y cuáles pensamos que puede hacer él?
- ¿Qué consecuencias positivas y negativas tendría para mí aceptar sus propuestas?
- ¿Qué consecuencias positivas y negativas tendría para él, aceptar la propuesta?
- ¿Puedo cambiar mi propuesta en alguno de los aspectos para reducir los inconvenientes o para aumentar las ventajas que tiene para él?



## 4.2 Seguimiento de la negociación

El acuerdo marca el final de una negociación que ha concluido con éxito. Un acuerdo no puede ser un compromiso verbal, sino que deberá ser plasmado por escrito.

Esto permitirá interpretar fielmente los términos del mismo si durante su ejecución surgen diferencias y además puede servir de modelo para futuras renovaciones.

El documento donde se recoge el acuerdo exige una lectura reflexiva, debiendo uno cerciorarse de que recoge fielmente todos los puntos tratados y acordados. Cualquier duda que surja debe plantearse antes de firmarlo y tener la seguridad plena de que recoge exactamente lo que uno ha negociado.

Este documento, además de recoger los puntos principales que han sido tratados, deberá reflejar los acuerdos específicos que pueden tener gran trascendencia durante la vida del acuerdo. Renovación tácita o expresa, garantías aportadas por cada parte, actos que se consideran causa de incumplimiento, acontecimientos que permitirán cancelarlo anticipadamente, posibles sanciones a aplicar, etc.

Podría parecer que tras la firma del acuerdo con, por ejemplo, el propietario de la nave con la que hemos negociado el alquiler, nos podemos desentender del tema, pero no es así. El siguiente paso es el control y seguimiento de que se cumpla con todas las condiciones pactadas sobre plazos de pago, de renovación de alquiler, reparaciones en el inmueble, derechos de traspaso, etc.

Con un adecuado seguimiento y reclamación de los errores detectados, la empresa refuerza su posición ante futuras negociaciones ya que estos errores se pueden utilizar para forzar mejores condiciones.

Se debe hacer un control y seguimiento de las condiciones con clientes, proveedores, entidades financieras o colaboradores desde el primer día.

# 5

## Negociar con las entidades financieras





# 5

## Negociar con las entidades financieras

Las empresas, antes de iniciar su actividad o durante el desarrollo de la misma recurren habitualmente a entidades financieras para compensar realizar inversiones, equilibrar su tesorería o para financiar otro tipo de operaciones. Las entidades que gestionan estos instrumentos son Bancos, Cajas, Organismos oficiales como el Instituto de Crédito Oficial (ICO), cooperativas de crédito...

La negociación bancaria es por lo tanto un aspecto básico en la gestión empresarial. El empresario y/o gestor de la tesorería debe de conocer los tipos y características específicas de los bancos y cajas que operan en el mercado, así como las comisiones, intereses y gastos bancarios y el número de entidades con las que queremos o debemos trabajar.

### 5.1 Los objetivos de las entidades financieras

Los objetivos de la empresa están claros, obtener la financiación en las mejores condiciones de plazo, tipo de interés, comisiones...etc posibles. Pero cuales son los objetivos de las entidades financieras en su relación con las empresas. Estos objetivos se configuran alrededor de tres conceptos: Riesgo, beneficio y volumen.

#### Riesgo

Los bancos y cajas son cautelosas de partida, deben de basar sus decisiones en las informaciones aportadas por las empresas, las cuales no siempre son tan exactas y oportunas como a la entidad le gustaría.

Nuestras características como empresa implican una determinada prima de riesgo que habremos de aceptar como un parámetro a incluir en la negociación. El banco nos hablará de nuestro "rating" y habremos de enfrentarnos a esa métrica teniendo en cuenta aspectos estructurales difíciles de cambiar a corto plazo, o nunca, como son: nuestro tamaño, el sector en el que estamos, nuestra estructura de capital, nuestra composición accionarial, la tecnología con la que contamos, nuestra antigüedad, la coyuntura económica, etc., que influyen en el valor de ese "rating".

Posiblemente, sobre la "prima de riesgo" poco podremos hacer a corto plazo, salvo asegurarnos que el banco ha visto bien nuestra situación. Donde podemos influir y tenemos margen para actuar, es en to-

mar conciencia de lo que realmente representamos para el banco en términos de volumen y beneficio: elementos sin coste para nosotros pero que son oportunidades de negocio para el banco y viceversa.

**Distribuir una operación entre más de una entidad financiera reducirá el riesgo que asume cada una de ellas**

## Beneficio

El objetivo de beneficio es claro: el banco espera obtener un margen. Este margen puede generarse por dos vías:

- Ingresos financieros.
- Ingresos de servicios de cobro y pago.

El beneficio se entiende en una relación global con la empresa, y no única y específicamente en una operación concreta. En cualquier caso, siempre le va a importar más el futuro que el pasado de esta relación.

La entidad debe asegurar que en sus relaciones con la empresa obtiene una rentabilidad que compense al menos los siguientes puntos:

- Coste medio de su financiación.
- Analizar el efecto de caja (dinero captado que es necesario inmovilizar para hacer frente a posibles salidas de efectivo).
- Costes administrativos y de gestión de la entidad financiera.
- Prima de riesgo establecida para la empresa.
- Margen de beneficios que la entidad financiera gana en cada operación.
- Coeficiente de fondos propios o de garantía. Es decir, el importe de fondos propios que la entidad está obligada a mantener de acuerdo con lo estipulado por el Banco de España (en adelante B. E.).

## Volumen

Finalmente, el volumen marca el tercer objetivo de la relación, dado que para la entidad las transacciones que realiza con las empresas tienden a tener un coste fijo independientemente de su volumen.

Esto hace que la banca priorice clientes que pueden dar volumen antes que a otros más pequeños, si bien, con una importante matización, que es la de la concentración de riesgos y la de diversificación de la clientela. Por esto se da una importante segmentación en la orientación de su actividad que se distribuye entre mercados de particulares, profesionales y comercios, pequeñas y medianas empresas y banca corporativa o de grandes empresas e instituciones.



## 5.2 Principios básicos de la negociación bancaria

Presentamos una serie de reflexiones que se deben de considerar antes y durante la negociación con bancos y cajas:

- ➔ Negociar con tiempo

Anticiparnos a las necesidades financieras de la empresa. Negociar con margen, anticipar y prevenir nuestras necesidades futuras permitirá una posición negociadora más fuerte.

- ➔ Saber qué necesitamos (tipo de producto, cuantía, plazos...)

Tener claro qué queremos solicitar, y como hemos indicado si es posible cuándo lo vamos a necesitar.

- ➔ Saber o tener una idea de qué nos solicitarán

Conocer la información que nos demandará la entidad financiera y los requisitos que nos va a exigir.

- ➔ Es recomendable negociar con más de una entidad financiera (entre 2 y 4 para pymes) por varios motivos
  - Reduce el riesgo de la operación para el banco si ésta se comparte
  - Reduce la dependencia de la empresa y su margen de maniobra
  - Permite comparar y mejorar las condiciones
- ➔ Acudir personalmente al banco a negociar

Se puede ir acompañados de un experto en finanzas para ayudarnos a negociar, pero el representante de la empresa debe de participar personalmente en la negociación.

- ➔ Negociar con la persona que tomará la decisión (si es posible)

Debe buscarse el interlocutor adecuado para cada tipo de operación

- ➔ Negociar "paquetes" de productos

Al acudir a la entidad financiera debemos plantearnos qué aspectos de nuestra actividad pueden resultar interesantes para ella, ofreciéndolos conjuntamente y convirtiéndonos en un cliente más interesante: Por ejemplo domiciliación de ingresos por ventas, pagos a proveedores, domiciliación de nóminas, domiciliación de pagos de Seguridad Social, impuestos, volumen de operaciones de extranjero, saldos medios...

- ➔ Destacar la capacidad de reembolso y la solvencia durante la negociación

- ➔ El pasado de una empresa no constituye una garantía.

Las entidades crediticias, especialmente con los clientes no habituales, ponen toda su atención a las posibilidades de futuro, tanto en lo referente a la propia empresa como en lo que se refiere a las garantías ofrecidas.

- ➔ No se debe confiar la solución de un proceso de mala gestión a la obtención de un crédito.

Los problemas de gestión pueden encontrar un parche temporal en la consecución de un crédito, pero si no se solventa lo que se obtendrá será un problema mayor derivado de la necesidad de hacer frente a los pagos de la financiación obtenida.

- ➔ Plantear las operaciones con total transparencia.

Se debe siempre exponer a las entidades crediticias la imagen real de la situación empresarial. Los análisis de riesgos verificarán, sin duda, los datos aportados.

- ➔ Seriedad, profesionalidad y conocimiento mutuo en las relaciones

Estos principios deben de regir las relaciones empresa-entidad financiera.

- ➔ Formalizar y documentar al máximo todos los acuerdos

Evitará los malentendidos derivados de los compromisos verbales.

- ➔ Realizar el seguimiento de las negociaciones:

Fijar fechas concretas para la resolución de solicitudes, comprobar que se cumplen los acuerdos y las comisiones...







# 6

## Qué evalúan los bancos





# 6

## Qué evalúan los bancos

En cualquier operación financiera los bancos o cajas evalúan diferentes criterios para determinar el interés de la misma para su empresa, como ya hemos mencionado, el riesgo, el beneficio y el volumen de la misma son las coordenadas entre las que se mueven los criterios que evaluarán las entidades y que hemos agrupado en **personales, de la empresa y de la operación**.

PERSONALES	LA EMPRESA	LA OPERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Implicación del promotor en el proyecto</li><li>• Perfil del solicitante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su trayectoria</li><li>• Sus recursos (Capital, instalaciones, capital humano ..)</li><li>• Evolución del negocio</li><li>• Equilibrio económico financiero</li><li>• Evolución de la empresa y sus relaciones con la entidad</li><li>• Capacidad de generar fondos del proyecto</li><li>• Potencial como cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantías de la operación</li><li>• Cuantía de la operación</li><li>• Viabilidad del proyecto</li><li>• Tipo de operación (circulante, inversión...)</li><li>• Diversificación entre varias entidades</li></ul>

## 6.1 Evaluación de criterios personales

Los criterios relacionados con el perfil del empresario o emprendedor que evaluará la entidad financiera son:

### ➔ Implicación del promotor en la inversión

Esta implicación se evalúa básicamente mediante el capital que el promotor esté dispuesto a comprometer en su propio proyecto de inversión. Afecta por lo tanto a los tres criterios mencionados, personal empresarial y de la operación.

Dependiendo del tipo de inversión a realizar y del riesgo de la operación, un determinado porcentaje debe estar financiado con el capital del propio empresario. No hay un nivel de autofinanciación que a priori pueda considerarse óptimo, ya que éste varía según el propio proyecto. Sin embargo los proyectos con una autofinanciación muy baja tienen menos posibilidades de obtener el sí de las entidades.

### ➔ Perfil del solicitante

La entidad financiera valorará el historial profesional del solicitante, su experiencia, logros empresariales, profesionales y de gestión.

Cuando se trate de personas jurídicas, las entidades financieras querrán conocer quiénes son los socios, directivos y miembros del Consejo de Administración.

## 6.2 Evaluación de criterios empresariales

Los criterios relacionados con el perfil de la empresa que evaluará la entidad financiera son:

### ➔ Capacidad de generar fondos del proyecto

Determina la capacidad para rembolsar el capital prestado y los intereses correspondientes. En este sentido, cabe distinguir:

- Empresas en funcionamiento: las previsiones a futuro están basadas principalmente en la evolución de los últimos años de los Estados Financieros - Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias - de la empresa.
- Empresas de nueva creación: las cifras son proyecciones, estimaciones a futuro, por lo que necesitan un mayor análisis de la consistencia de sus hipótesis de partida y de los resultados proyectados.

En ambos casos los datos que se presentan se compararán con los del sector de referencia, analizando básicamente:

- Ratios de endeudamiento -apalancamiento - solvencia, liquidez, etc.
- Fondo de maniobra
- Ratios de actividad (márgenes, rotaciones, plazos de cobro / pago, etc.)

### ➔ Equilibrio económico-financiero

Este equilibrio se basará en la documentación recogida en:

- Balances y Cuentas de Resultados.
- Liquidaciones de impuesto de Sociedades, de IVA y de retenciones a nuestros empleados/as IRPF
- Cash flow

Normalmente, el banco exigirá que el importe anual de las cuotas de préstamos que tenemos que devolver, sea la mitad del Cash Flow Económico.

De esta manera, si somos capaces de generar anualmente un Cash Flow de unos 150.000 euros al año, el banco intentará que nuestros préstamos no supongan una devolución media anual de más de 75.000 euros, aunque es cierto que no existe un ratio o relación exacto.

Los datos que se presentan se compararan con el sector de referencia, analizando básicamente:

- Ratios de endeudamiento - apalancamiento - solvencia, liquidez, etc.
- Fondo de maniobra
- Ratios de actividad (márgenes, rotaciones, plazos de cobro/pago, etc.)

Señalar que, de manera adicional a la comprobación del Cash Flow que nuestra empresa es capaz de general anualmente, el banco analizará si parte de ese Cash Flow ya está comprometido con otros acreedores, sean o no de naturaleza bancaria, analizando fundamentalmente el ratio de endeudamiento.

Por ello, recurrirán a solicitar informes nuestros a entidades tales como: la Central de Información de Riesgos del Banco de España (CIRBE), empresas especializadas, Registro mercantil, Central de alances del banco de España...

Además de los elementos antes comentados, existen una serie de señales que el banco suele considerar como **alertas**, que es interesante conocerlas y tenerlas en cuenta como:

- Disminución de las inversiones de reposición y mantenimiento.
  - Incremento del periodo de pago a proveedores.
  - Rebajas no justificadas de los precios.
  - Descubiertos continuos en cuentas corrientes o excesos en cuentas de crédito.
  - Incremento anormal de las consultas comerciales.
  - Contabilidad poco rigurosa.
  - Incremento injustificado de activos intangibles.
- ➔ Trayectoria de la empresa y sus relaciones con la entidad

Se deben de resaltar las fortalezas de la empresa en sus años de trayectoria o sus perspectivas si es una nueva empresa, y conocer las debilidades para argumentar como se solventarán.

Respecto a la historia de las relaciones con la entidad se considerarán los antecedentes financieros de riesgos, puntualidad en los pagos, uso de los límites concedidos, etc.- así como existencia de situaciones anormales (aparición en registros de morosos, involucración en quiebras o suspensiones de pago, etc.).

### ➔ Recursos de la empresa. Se evaluarán aspectos como:

- *Capital de la empresa.* En el caso de las sociedades el nivel del capital social, el porcentaje de beneficio destinado a reservas aporta información sobre el nivel de compromiso de los promotores con el proyecto.

El banco analizará si nuestra estructura de fondos propios - capital social y reservas es acorde a la que tienen nuestros competidores.

- *Instalaciones.* La capacidad de ahorro e inversión en instalaciones propias suele interpretarse en muchas ocasiones de forma positiva, por lo que el banco también prestará atención a los medios físicos con los que contamos, y en qué medida estos medios pueden ayudarnos a apalancar nuestro negocio.
- *Recursos humanos.* El banco podría querer conocer las características de los trabajadores de la empresa; su experiencia, su capacitación e implicación en el proyecto.
- *Capital intelectual.* El conocimiento, y su plasmación en propiedad intelectual y patentes.
- *Capital relacional.* En qué medida somos conocidos, y estamos relacionados, con aquellos clientes y proveedores que pueden ayudar a consolidar nuestra empresa.
- *Capital organizativo.* Una empresa puede tener sistematizados sus procesos, disponer de una ISO..

### ➔ El negocio

El tipo de actividad que desarrolla la empresa, sus productos o servicios, el atractivo de los mismos, el tipo de clientes, si tienen potencial de crecimiento, si el sector en el que se trabaja presenta márgenes amplios, tendencias positivas...

### ➔ Viabilidad del proyecto

Contar con un proyecto o un destino para el dinero que solicitamos que el banco perciba como viable, que permita el retorno del dinero y de los intereses. Es necesario documentar la viabilidad y tener capacidad para transmitirla.

### ➔ Riesgo de insolvencia de la empresa

La entidad puede aplicar un modelo de predicción de quiebra de la empresa, los más conocidos son el **Z2 de Altman y la H de Fulmer**, el primero maneja cuatro variables o ratios y el segundo nueve, ponderadas de distinta forma hasta obtener un indicador que puede ser interpretado.

Facilitamos el primero ya que es más sencillo y se pueden encontrar hojas de Excel en Internet con las cuales realizar el cálculo.



La fórmula es:

$$Z2=6,56(X_1)+3,26(X_2)+6,72(X_3)+1,05(X_4)$$

Siendo:

- $X_1$ =capital circulante/activos totales
- $X_2$ =beneficios retenidos/activos totales
- $X_3$ =BAIT (beneficios antes de intereses e impuestos)/activos totales
- $X_4$ =valor de mercado de las acciones/valor contable de las deudas totales

### Interpretación del resultado

- Nivel de solvencia favorable a corto y medio plazo= 2,60 o más
- Zona gris en la que se presenta alguna probabilidad de quiebra más evidente en la medida en que el resultado se encuentre más cerca del límite inferior= de 1,11 a 2,59
- Alta posibilidad de incurrir en quiebra= 1,10 o menos



## 6.3 Evaluación de la operación

Los criterios relacionados con las distintas características de la operación que evaluará la entidad financiera son:

### ➔ Garantías para la operación

El banco o caja demandará garantías materiales para cubrir el riesgo que la entidad va a correr con la operación. Las garantías o avales pueden ser:

- *Aval personal.* Es la garantía de que una tercera persona - por ejemplo, un familiar - se hará responsable del pago del préstamo, en el caso de impago por parte del titular. Este tipo de aval es el más habitual, ya que es sencillo, no requiere ningún gasto adicional en la operación, y para el Banco es suficiente si está demostrada la capacidad financiera de dicho avalista.
- *Derechos reales.* Este tipo de aval consiste en dejar como "prenda" un bien mueble o inmueble, de tal manera que, en el caso de impago del préstamo, el acreedor ejecutará o hará suya "la prenda" para cobrarse lo adeudado.

Este tipo de avales tiene el inconveniente de que, hasta que no se pague la totalidad del préstamo, "la prenda" no se recupera. Es decir, si una persona tiene un piso y lo deposita como aval, hasta que no termine de pagar todo el préstamo no podrá vender el piso.

El Banco o Caja en estos casos suele pedir garantías que superen - a veces con mucho - el valor del préstamo.

- *Aval bancario.* Es la garantía de que otra entidad financiera, distinta a la que otorga el préstamo, se hará cargo de las deudas en caso de impago.

Se utilizan mucho para demostrar solvencia ante Organismos Públicos, o como "prenda" mientras se explotan concesiones en las que el titular requiere una garantía, de tal manera que, en caso de incumplimiento, pueda ejecutar el aval.

Tiene un inconveniente añadido, y es que cuesta dinero. En función del tiempo y de la cantidad prestada, es necesario pagar una cuota.

### ➔ Cuantía de la operación

A mayor importe mayor riesgo. Por otra parte la cantidad debe de ser proporcional y coherente con la finalidad de la misma.

### ➔ El tipo de bien que se quiere financiar

El tipo de bien que se quiere financiar y su grado de mejora sobre la empresa.

Si mejorará la capacidad tecnológica, la capacidad de producción, la capacidad de ventas...etc

- ➔ La coherencia de la documentación que se presente

La información aportada sobre los promotores, empresa y operación debe de ser además de real, coherente entre sí y con el proyecto que se quiere realizar.

Las garantías a la operación y la generación de fondos del proyecto son los criterios más importantes.

# 7

## Herramientas para la negociación bancaria





# 7

## Herramientas para la negociación bancaria

### 7.1 Ficha de negociación

Los criterios que evaluará la empresa afectan, como hemos indicado, a tres aspectos:

- El empresario y su equipo
- La operación
- La empresa (su historia, su equilibrio económico-financiero...)

Es recomendable recopilar información que afecte a estos aspectos, tenerla clara y desenvolverse con soltura en la misma, además de poder facilitarla por escrito a la entidad financiera en el caso de que nos lo soliciten. Para esta tarea recomendamos hacer una **FICHA DE NEGOCIACIÓN** en la que se recogerá información sobre:

#### INFORMACIÓN SOBRE EL EMPRESARIO Y SU EQUIPO

*- El banco querrá saber qué porcentaje de la inversión se financia con recursos propios. Si éstos son nulos la operación difícilmente tendrá éxito.*

*- Existe un plan alternativo si no se obtiene el 100% de la financiación solicitada*

Se debe de tener alternativa en caso de que no lograr la financiación, esto reforzará la viabilidad de la empresa y mejorará la posición negociadora ante la entidad

*- Relación de propietarios de la empresa y su estructura de capital*

En el caso de las sociedades el banco querrá conocer qué tipo de accionariado conforma la empresa. Si se trata de socios individuales o está participado por otras empresas, si el capital está concentrado o distribuido, si participan sociedades de capital riesgo en el capital...etc.

## INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

- *Proyecto o plan de negocio (especialmente si es una empresa de nueva creación)*

En el que se deberá reflejarse la descripción del sector en el que operamos, el plan de actuación de la empresa a corto y medio plazo, el plan de viabilidad económico-financiero, el plan comercial, el perfil del equipo promotor y cualquier otra información que se considere relevante.

- *¿La financiación favorece el crecimiento y consolidación de la empresa?*

Los analistas de la entidad intentarán determinar, si los activos que vamos a adquirir con esa financiación, están relacionados con el corazón de nuestro negocio. Es decir, si van a favorecer el crecimiento o consolidación de la empresa, y con ello reforzar las posibilidades de devolución del dinero.

- *Historia y trayectoria de la empresa*

La antigüedad y trayectoria en el mercado demuestran la capacidad para sobrevivir en él.

- *Número y perfil de trabajadores*

Al banco le interesará conocer la dimensión y perfil de la plantilla de la empresa, por dos motivos fundamentalmente. Conocer su capacidad de producción, en un futuro y para intentar captar mayor volumen de negocio complementario con los trabajadores (cuentas nóminas, préstamos personales, seguros,..)

- *Posición en el mercado: competidores*

Quiénes son los principales competidores, y que cuota aproximadamente podemos tener en este mercado. Analizando a los competidores y sus rentabilidades, también se obtiene una información muy interesante sobre si el sector en el que está la empresa es próspero o, por el contrario, si está en recesión.

- *Posición en el mercado: clientes y proveedores*

De los clientes obtendrá información sobre la capacidad comercial actual y futura. De los proveedores conocerá la capacidad para pagar los compromisos que se han adquirido con ellos.

- *Estados financieros actualizados*

Los estados financieros depositados en el Registro Mercantil (estos son el Balance y Cuenta de Resultados). Suelen solicitar los de los tres últimos años.

- *Datos de obligaciones fiscales*

Podrán solicitar las copias de los últimos impuestos pagados (IVA, IRPF, Impuesto de Sociedades...) y el modelo 347 del último ejercicio (Clientes y proveedores de más de 3.000 euros).

*- Datos de los Avalistas que presentamos*

Presentaremos las declaraciones de renta y patrimonio de los Avalistas.

*- Se debe de conocer la información que poseen terceros sobre la empresa*

El banco o la entidad financiera puede acudir a distintas fuentes para realizar consultas, es recomendable saber qué información encontrará para utilizarla en nuestro favor o poder explicarlo con antelación.

- Consulta al Registro de Aceptaciones Impagadas (RAI): se aparece en este registro cuando se han devuelto efectos - letras o pagarés - que estaban aceptados para pagar en una fecha concreta. Tienen acceso a este registro todas las entidades financieras.
- Consulta a la Central de Información de Riesgos del Banco de España (CIRBE).
- Consulta a la base de datos de la Asociación de Entidades Financieras (ASNEF).
- Comprobación en el Registro Mercantil de la provincia donde tengamos nuestra sede social.
- Consulta al Registro de la Propiedad, para analizar la titularidad concreta de los bienes.
- Referencias de terceros clientes del banco (proveedores, clientes, competidores...).
- Solicitud a empresas especializadas en la realización de informes de riesgo comercial.

## INFORMACIÓN SOBRE LA OPERACIÓN

*- Cuánto dinero se va a solicitar y para qué se va a solicitar*

Deben de tenerse claras las necesidades de financiación. Además el dinero que se solicite a la entidad financiera, deberá ir destinado a un fin concreto (inversión en activos fijos, circulante, reestructuración financiera...)

*-Cuál será el plazo para devolver el dinero y cómo se devolverá*

Normalmente las entidades financieras intentarán reducir el plazo de devolución de la deuda adquirida, disminuyendo así el riesgo de la operación.

Se debe de tener una prioridad sobre si la devolución será trimestral, anual, con diferimiento a un año etc.



En **resumen** con toda la información que nos piden los bancos, buscan dar respuesta a una serie de preguntas muy sencillas:

- ¿Gana dinero nuestra empresa?
- ¿Disponemos de una buena estructura organizativa que garantice la continuidad de la empresa?
- ¿Es fiable nuestro sistema contable?
- ¿Estamos en un sector en auge o, por el contrario, nuestro sector está en recesión?
- ¿Somos los socios/as una garantía para esta operación de préstamo?
- ¿Tenemos buenos clientes?
- ¿Contamos con alianzas estables con partners y proveedores?
- ¿Es coherente el plazo de devolución del préstamo, en relación con la vida del bien o de la inversión?

## 7.2 Después del a negociación. Seguimiento

### 7.2.1 Seguimiento a la empresa

La entidad evaluará y seguirá que la capacidad de la empresa para devolver fondos se mantenga intacta, y si la cantidad prestada es elevada, el banco realizará el **seguimiento** de la evolución de nuestra empresa a través de los siguientes medios:

- Información puntual y suficiente sobre todo hecho o decisión relevante, y sobre cualquier circunstancia de carácter contingente, que afecte o pueda influir en la evolución de los negocios de la sociedad.
- Rentabilidad y situación financiera, política de inversiones o distribución de dividendos, así como los cambios significativos que se produzcan en el órgano de administración o en la estructura accionarial de nuestra empresa.
- Al menos con periodicidad anual, comprobará los estados financieros que comprendan como mínimo el balance y la cuenta de resultados de la sociedad, y que se presenten con la forma y los criterios establecidos para las cuentas anuales.

### 7.2.2 Seguimiento a la entidad financiera (contrato)

La empresa también debe de seguir a la entidad financiera, en este caso debe de supervisar el cumplimiento de las condiciones pactadas y comprobar si existen:

- errores en valoración.
- errores en comisiones.
- errores en liquidaciones.

Se debe reclamar al banco en caso de errores y llevar una estadística actualizada de las reclamaciones efectuadas y de sus soluciones.

Para facilitararlo podemos crear una ficha bancaria en la que se recojan todos los productos que tenemos contratados con el banco; contempla los costes y condiciones de cada uno de ellos.

La ficha bancaria debe de contener:

- Los datos básicos de la relación: n.º de cuenta, persona de contacto, teléfonos, direcciones, horarios, calendarios, etc.
- Los tipos de interés de las financiaciones.

- Las diferentes comisiones de cada instrumento con indicación de los importes máximos, mínimos, etc.
- El coste de servicio: calidad del servicio que presta el banco.
- Las operaciones vinculadas a cada tipo de operación; por ejemplo, los impagados son una operación vinculada a otra de cobro.
- Las restricciones; por ejemplo, el límite de una póliza de crédito.



# 8

## Interpretación de las cláusulas contractuales





# 8

## Interpretación de las cláusulas contractuales

La información al cliente es regulada por la *Orden sobre Transparencia de las Condiciones Financieras de los Préstamos Hipotecarios*, emitida en 1994, y debe proporcionarse por escrito, ya sea por medio de documentos o folletos, a fin de ofrecer una visión de cada oferta hipotecaria.

Los contratos bancarios no son más que el esquema jurídico de la operación bancaria, que sustenta y explica la ejecución de la misma. Contrato y operación, pueden ser simultáneos y confundirse en la práctica.

El contenido de los contratos bancarios está constituido por el **crédito**, entendido como el respaldo económico que ofrece una entidad financiera por un determinado período de tiempo.

Los contratos bancarios deben cumplir una serie de requisitos mínimos:

- Deben realizarse de **buena fe**, tanto en la formación, ejecución e interpretación del mismo.
- Debe ser rápido de perfeccionamiento y de **fácil constatación** de su ejecución. El primer requisito se logra por la uniformidad de las cláusulas y contratos de formularios impresos, y la segunda se obtiene mediante los asientos contables.
- Los contratos deben ser **confidenciales**, no se pueden revelar informaciones sobre las fuentes, destino y cuantía de las operaciones realizadas con sus clientes, y de los estados financieros de estos.
- Deben ser **comprensibles** por ambas partes.
- Los contratos bancarios son, en su mayoría, contratos de adhesión, esto quiere decir que las cláusulas son redactadas por una sola de las partes - en este caso la entidad financiera - limitándose la otra a aceptar o rechazar la integridad del contrato. Junto a estas cláusulas, se incluyen también cláusulas particulares, que son las previstas para el caso concreto. Por todo esto, el empresario, se encuentra en una posición de debilidad, por lo que el Derecho tutelar lo protege, impidiendo que las entidades financieras puedan hacer un uso abusivo de su libertad contractual.

Después de haber analizado los requisitos mínimos que debe cumplir un contrato bancario, debemos tener en cuenta ciertas reglas de interpretación y principios de validez, con base en nuestra legislación, a la hora de contratar un producto con una entidad financiera:

- **Sólo estamos obligados al cumplimiento de las condiciones generales** que se hallan en el documento del contrato, y no en otros, a menos que se nos facilitasen y aceptásemos dicho acuerdo, o que el contrato contenga una referencia expresa a dichos documentos.
- Todas **las cláusulas tienen que ser comprensibles** para un individuo medio; cualquier cláusula incomprensible se entiende por no puesta. Así, quedan excluidas expresiones técnicas, como por ejemplo las fórmulas de matemáticas financieras para el cálculo de los intereses.
- **Las cláusulas deben interpretarse en su conjunto.** Si alguna cláusula tiene varios sentidos, deberá entenderse el más adecuado para que produzca efecto; si una palabra tiene diversas acepciones, debe entenderse aquella que sea más conforme a la naturaleza del contrato.
- Si existiese algún tipo de discrepancia entre una condición general y una cláusula particular, **prevalece la más beneficiosa para el consumidor.**
- **Si hubiese contradicción entre el contenido de una cláusula general y el de una particular, prevalece la particular.** Pero esta regla, sólo es de obligado cumplimiento si se cumple la condición anterior. Es decir, si la condición general es más beneficiosa para el consumidor que la particular, prevalece la general.
- **Siempre que exista algún tipo de duda de interpretación en el contrato, se resolverá esta en contra de quien lo redactó,** es decir la entidad financiera.
- **Se consideran nulas y se entienden por no puestas las cláusulas abusivas,** y tienen esta consideración cualquier cláusula contraria a la buena fe. Entre otras, las que otorgan a la entidad financiera facultad para resolver discrecionalmente el contrato o las condiciones abusivas del crédito.
- **El contrato será nulo si, una vez suprimida una cláusula que es nula, resulta injusto para alguna de las partes.** Pero la solución será distinta si la nulidad del contrato perjudica al consumidor. Por ejemplo, en el caso de una hipoteca con alguna cláusula abusiva, no favorecerá al consumidor si se declarase nulo el contrato y tuviese que devolver la cantidad prestada antes del vencimiento pactado.

# 9

## Bibliografía







- Manuales prácticos de gestión: Cómo presentar un proyecto en público CEEI Galicia S.A. (2010)
- Manuales prácticos de gestión: Diagnóstico financiero. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Manuales prácticos de gestión: Negociación bancaria. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Kawasaki, Guy. El arte de empezar. (2008)
- Lucas, Adolfo. El poder de la palabra: técnicas para hablar en público. (2008)
- Raiffa, Howard. El arte y la ciencia de la negociación. (1996)



galicia



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO  
"O FSE inviste no teu futuro"



XUNTA DE GALICIA