



La negociación en el ámbito emprendedor, la *lógica efectiva*

Apellidos, nombre	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
Departamento	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
Centro	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

Los emprendedores y emprendedoras afrontan retos difíciles, retos que no podrán alcanzar por sí mismos. Necesitan del concurso de otros para llevarlos a buen puerto. Para involucrar a estos otros en su proyecto, tendrán que exhibir una importante habilidad negociadora. El método de negociación propuesto por los profesores de Harvard Ury, Fisher y Patton puede ayudarles. Se basa en principios basados en el sentido común, un sentido que sorprendentemente no suele ser el más comúnmente aplicado. Estos principios son: (1) busque el gana-ganas, (2) no confunda intereses con posiciones y (3) persevere en la búsqueda de espacios para el acuerdo.

Por otra parte, la aplicación de la lógica *efectual* utilizada por los emprendedores expertos puede resultar también de utilidad. La lógica efectual parte de los medios disponibles, más que de los fines perseguidos, y analiza qué se puede hacer con esos medios. La búsqueda de colaboradores se plantea además en términos más abiertos, persiguiendo igualmente sus aportaciones, pero permitiendo a la vez que estos nuevos colaboradores influyan en los fines. Se activan así dos ciclos convergentes en recursos y fines capaces de dar al proyecto una nueva dimensión, habitualmente mayor a la inicialmente perseguida por el emprendedor y, sobre todo, con más posibilidades de progresar.

2 Introducción

El paradigma vigente en el ámbito emprendedor, el Lean Start-up, concibe hoy el proceso emprendedor como un proceso iterativo que, en cada uno de sus ciclos, va incorporando nuevos recursos (de conocimiento, humanos, económicos, etc.), recursos que hagan posible el progreso y el éxito de la iniciativa.

El conocimiento creciente que el emprendedor va adquiriendo en los sucesivos ciclos del proceso, le permite ir identificando sus propias carencias, así como los posibles socios y colaboradores que puedan ir supliendo esas carencias. Esta identificación de carencias, y de los recursos que las puedan suplir, conduce al emprendedor hacia un estado permanente de negociación, una negociación que persigue la incorporación de esos recursos a su proyecto. No es una negociación sencilla, porque la incorporación debe hacerse a cambio de contraprestaciones que el proyecto pueda asumir sin poner en riesgo su viabilidad, y todo ello sin traicionar los compromisos que ya fueron asumidos por el proyecto con anterioridad.

Es ésta una tarea tan exigente que el emprendedor acaba dedicando una buena parte de su tiempo a la misma.

El hilo conductor de este proceso de aprendizaje, negociación e incorporación de nuevos recursos a la iniciativa es el compromiso claro del emprendedor con su proyecto, así como su firme voluntad de alcanzar sus fines.

Parte esencial de la negociación es por otra parte alcanzar un alto grado de sinergia entre los objetivos de las distintas partes involucradas en la negociación. No es tarea fácil alcanzar esta sinergia porque a menudo se parte de objetivos manifiestamente desalineados.

Describamos, a modo de ejemplo, la negociación que a menudo se plantea entre emprendedores del ámbito del conocimiento y las nuevas tecnologías por un lado,



e inversores en iniciativas de riesgo por otro. El emprendedor busca recursos económicos para poner en marcha o dar un impulso a su proyecto emprendedor, cuyo objetivo principal parece de carácter perentorio, en particular el de demostrar la potencialidad de una idea o de una nueva tecnología. El inversor debe sin embargo asegurar el retorno de su inversión, y para ello debe afianzar la perdurabilidad del proyecto, como única vía para asegurar esa recuperación de lo invertido. Con demasiada frecuencia la negociación se plantea en términos de qué participación en la empresa se atribuye a cada parte en función de lo aportado. Es difícil con estas premisas llegar a un acuerdo puesto que el emprendedor valora en mucho su idea, su tecnología o su habilidad para haberla desarrollado, al tiempo que valora en muy poco el dinero del inversor. Al inversor le ocurre lo contrario, valora en mucho el dinero que tanto le costó acumular, y en mucho menos la idea del emprendedor.

Numerosas *start-ups* no son capaces de obtener la financiación que requieren para arrancar o crecer, porque son incapaces de llevar este tipo de negociaciones a buen puerto.

Llevar a término este tipo de negociaciones es sin embargo fundamental. Lo primero que necesitamos para ello es una dosis amplia de empatía. No se trata sólo de comprender las valoraciones de la otra parte. **Se trata además de hacer esfuerzos por encontrar espacios comunes de entendimiento, y para ello es necesario ampliar la perspectiva, contemplar otros ángulos que sean capaces de albergar soluciones sinérgicas.**

3 Objetivos

El objetivo de este artículo es en primer lugar proveer al emprendedor o emprendedora de herramientas conceptuales para la negociación. Con ese objetivo en mente se presentan dos metodologías que se han mostrado extraordinariamente en este ámbito.

El lector podrá tras la lectura de este texto:

- Visualizar ocasiones en que los emprendedores y emprendedoras necesitan habilidades de negociación.
- Describir las claves del conocido como método Harvard de negociación, y exponer porqué resulta tan eficaz.
- Explicar la lógica aplicada por los emprendedores expertos, conocida como *lógica efectual*, e interpretar cómo esta lógica ayuda a los emprendedores a allegar recursos a sus proyectos y a impulsarlos hacia una dimensión mayor.

4 Desarrollo

Con estos objetivos en mente comenzaremos por presentar en primer lugar un método de negociación aplicable tanto al ámbito emprendedor como a muchos otros, y que fue propuesto hace décadas desde el ámbito académico.

Pasaremos a continuación a adentrarnos más en el ámbito específico de la puesta en marcha de empresas, para presentar una aportación reciente al conocimiento compartido del hecho emprendedor, y de la forma en que lo abordan emprendedores de éxito reconocido, la *lógica efectual*. Los denominados emprendedores en serie (*serial entrepreneurs*) plantean sus procesos de negociación desde bajo lógica particular, diferente a la más habitual lógica causal.



Mientras la lógica causal subordina todo a los objetivos preestablecidos, la lógica *efectual* deja espacios más amplios a la negociación, mediante una mayor flexibilidad en los fines, lo que a la postre permite acceder a mayores recursos.

4.1 Premisas para una negociación exitosa

Las negociaciones son particularmente difíciles en entornos presididos por la complejidad y los fuertes intereses. Es claramente el caso de las negociaciones desarrolladas con el objetivo de allegar recursos a una *start-up*. Para situaciones de este tipo, los profesores Ury, Fisher y Patton, de la Universidad de Harvard, alumbraron un método de negociación que se ha demostrado útil.

El método está basado en unos principios tan sencillos como poderosos:

1. **Busque el gana-ganas.** Si sólo buscamos nuestro propio interés, o entendemos que éste sólo se puede obtener en base a cesiones de la otra parte, no seremos capaces de encontrar espacios para el acuerdo.
2. **No confunda intereses con posiciones.** A menudo las partes en una negociación se obcecán en posiciones incompatibles entre sí, y no reparan en que sus intereses podrían ser satisfechos con otras posiciones que sí son compatibles.
3. **Persevere en la búsqueda de opciones capaces de albergar un acuerdo.** A menudo la dificultad para llegar a un acuerdo estriba en que las posiciones se han fijado demasiado pronto, sin dar tiempo a que surjan más y mejores opciones.

Analicemos desde la perspectiva sugerida por estos principios la negociación entre un emprendedor tecnológico y un inversor. El emprendedor no hará ascas a hacerse rico, pero lo que le ha llevado a la mesa de negociación es su interés en demostrar la potencialidad de su idea. Su principal motivación es en ocasiones la de seguir trabajando en esa idea, la de seguir investigando.

Investigar (I+D) es una tarea de naturaleza muy distinta a la de innovar, por mucho que a menudo se escriban juntas (I+D+i) en nuestro país. Investigar es generar conocimiento, y esto suele consumir esfuerzo, recursos. El emprendedor lo sabe, y por ello se acerca al dinero del inversor. Innovar, por el contrario, es convertir el conocimiento nuevo en riqueza, en recursos. El inversor se acerca al emprendedor en busca de ese conocimiento, pero su interés está en innovar, en generar riqueza a partir de ese conocimiento. La naturaleza de ambas actividades no puede estar más distante.

La situación de bloqueo se produce cuando el inversor no ve la suficiente predisposición por parte del emprendedor hacia las tareas requeridas para innovar, es decir, para convertir su tecnología en un negocio. Son tareas como la de convertir la idea o prototipo en un producto vendible, o la de captar y escuchar a potenciales clientes, vender, etc.

El emprendedor por su parte espera que el inversor tenga cierta comprensión de lo que las tareas de investigar y completar el desarrollo de su idea implican. Pensemos por ejemplo en que los ciclos temporales de estas actividades son mucho más dilatados que los que afectan a otras actividades.

Las *start-ups* que han alcanzado la consolidación y cierto grado de crecimiento muestran con claridad que este tipo de conflictos han sido superados. Sus responsables (emprendedores) son capaces de conjugar una orientación clara hacia el negocio, al tiempo que garantizan la continuidad de tareas de investigación y desarrollo que den soporte a la innovación futura.



Estas son algunas de las claves que aportan sinergia entre ambos tipos de actividad:

1. Los emprendedores comprenden que el diálogo con los clientes debe iniciarse desde el principio, como forma de orientar el proceso de desarrollo hacia la formalización de un producto vendible.
2. El dinero de los inversores es sólo un recurso temporal que debe llevar hasta el momento de captar el dinero de los clientes. Minimizar esta fase de transición es una tarea crítica.
3. El dinero de los clientes debe ser destinado en parte a nuevas actividades de I+D, prolongando así indefinidamente el círculo virtuoso que arrancó inicialmente con el dinero de los inversores.

Es claro que los emprendedores deben hacer un esfuerzo de comprensión de las necesidades de los inversores para llegar a cerrar acuerdos con ellos, y lo que es más importante, para poder convivir armónicamente en el seno de la *start-up*. En cualquier caso, no es menos cierto que se requiere un tipo particular de inversor cuando el proyecto emprendedor está basado en los nuevos conocimientos y tecnologías. Muchos de los denominados *Business angels* responden a este perfil, por lo que contar con ellos puede facilitar la negociación y convivencia futura en el seno de la *start-up*.

4.2 De la lógica causal a la lógica efectiva

La lógica del emprendedor es eminentemente una lógica causal. El emprendedor tiene un objetivo, identifica el camino a seguir para alcanzar ese objetivo y lo sigue. Esa identificación del camino se afina en ocasiones mediante la elaboración de un Plan de empresa. En otros, casos ese camino no se llega a plasmar en un documento. Ese camino exigirá en cualquier caso allegar determinados recursos al proyecto, tarea a la que el emprendedor se dedicará con empeño.

La propuesta del emprendedor al inversor suele ser sencilla: dame tanto dinero y yo te doy a cambio determinado porcentaje de la empresa. Los términos del intercambio están definidos en principio por el emprendedor, y sólo está abierta a la negociación el porcentaje de la empresa con el que pagar la aportación del inversor. Al inversor sólo se le pide su dinero y, como mucho, posibles sugerencias para facilitar el camino hacia el objetivo, basadas en su experiencia. Casi nunca se formalizan los fines del inversor, se dan por supuestos de manera un tanto simplista.

Una línea de investigación reciente ha descubierto que los emprendedores más expertos, aquellos que ya exhiben varios proyectos emprendedores exitosos a sus espaldas, tienen otra forma de proceder. Cuando estos emprendedores expertos negocian la incorporación de los colaboradores más convenientes a sus proyectos, lo hacen con una predisposición más abierta a los cambios. De hecho, son capaces de hacer evolucionar los fines del proyecto. Esto facilita sobremanera el cierre de acuerdos con potenciales inversores y colaboradores en general, y la posterior convivencia con ellos en el seno de la *start-up*. Dicho de otra manera, las motivaciones de los nuevos colaboradores se incorporan al proyecto durante la negociación, haciendo evolucionar los fines iniciales y configurando unos nuevos fines compartidos.

De esta manera, el proceso emprendedor adquiere una nueva dimensión. **No se trata sólo de allegar recursos al proyecto, se trata también de ir adaptando los fines.** Los distintos colaboradores adscritos al proyecto (inversores, expertos,



etc.) aportan su punto de vista y sus actitudes respecto a lo que la iniciativa debe conseguir, activando un ciclo convergente de transformaciones que apuntan a nuevos fines.

La lógica *efectual* no pretende negar la conveniencia y utilidad de la lógica causal. En realidad, **son dos lógicas que se complementan**. En los ámbitos en que la incertidumbre es limitada, la lógica causal puede resultar más conveniente (la planificación sigue siendo una herramienta valiosa). En los ámbitos en que la incertidumbre es mayor será más provechoso recurrir a la lógica *efectual* (en que la negociación adquiere un rol más relevante).

Obsérvese que un mismo proyecto emprendedor puede beneficiarse de ambas lógicas, dando preponderancia a la más conveniente según la fase en que se encuentre el proyecto.

4.3 Principios de lógica efectual

Descubierta y descrita inicialmente por la investigadora Saras Sarasvathy, la lógica efectual está siendo estudiada en la actualidad por numerosos investigadores, con el objetivo de ponerla al servicio de cualquier emprendedor.

La lógica *efectual* es, como decimos, la lógica seguida por los emprendedores expertos en los ámbitos de mayor incertidumbre. Esta lógica se resume en varios principios de actuación que pasamos a resumir.

4.3.1 Pájaro en mano

Los emprendedores expertos no parten de un ambicioso plan y tratan de allegar los muchos recursos que serían necesarios para implementarlo. Más bien al contrario, parten de lo que tienen, de quiénes son, de qué saben y a quién conocen. A partir de esos medios van abriéndose paso en la incertidumbre, adaptando los posibles fines a los medios de que disponen.

Partir de los medios, en lugar de los fines, tiene varias ventajas:

- En primer lugar, su acción apunta a objetivos más alcanzables, lo que evita caer en la inacción por falta de recursos, una trampa en la que permanecen atrapados muchos emprendedores.
- Partir de una nómina escasa de recursos obliga además a un uso austero y creativo de los mismos, es lo que hoy denominamos *bootstrapping*.
- Por otra parte, reduce el tiempo y el esfuerzo dedicado a la búsqueda de recursos; hay que pensar que, a menudo, dedicar ese tiempo a la búsqueda de clientes puede acelerar el proceso emprendedor y la entrada de recursos provenientes de estos clientes, sin duda los recursos más valiosos.
- Al mismo tiempo, se puede ir haciendo participar a los colaboradores en la definición de los fines, lo que facilitará los acuerdos con ellos.
- Finalmente, y no menos importante, abrir el proceso de definición de fines hace posible identificar nuevas oportunidades.

En relación a esta última utilidad, podemos añadir que los procesos *efectuales* son procesos que facilitan la *serendipia*, otro término de moda que resulta de

interés, porque hace referencia a los hallazgos valiosos que se producen de manera accidental o casual.

4.3.2 El principio de la pérdida asumible

Decía Eric Berne que “un perdedor no sabe qué hará si pierde, pero habla acerca de qué hará si gana, mientras que un ganador no habla acerca de qué hará si gana, pero sabe qué hará si pierde”. El emprendedor *efectual* se plantea actuar con aquella parte de lo que tiene cuya pérdida puede asumir, cuya pérdida no le impedirá seguir adelante. Este principio coincide con el que da sentido al Lean Start-up, aquel que trata de maximizar el aprendizaje a la vez que minimiza el coste del mismo (aprender rápido y barato).

4.3.3 La colcha de retazos (patchwork)

Cuando el emprendedor aplica la lógica causal, el proyecto puede visualizarse como un puzzle. La búsqueda de colaboradores sigue un plan minucioso que trata de localizar cada una de las piezas previstas para completar el plan. La lógica *efectual* por el contrario va a añadiendo piezas al proyecto, cambiando al mismo tiempo su fisonomía, y derivando en algo que no coincide exactamente con lo que estaba previsto al principio. El resultado es una obra más colectiva, y más capaz a su vez de movilizar voluntades.

El proceso *efectual* se puede en consecuencia graficar tal como indica la Imagen 1.

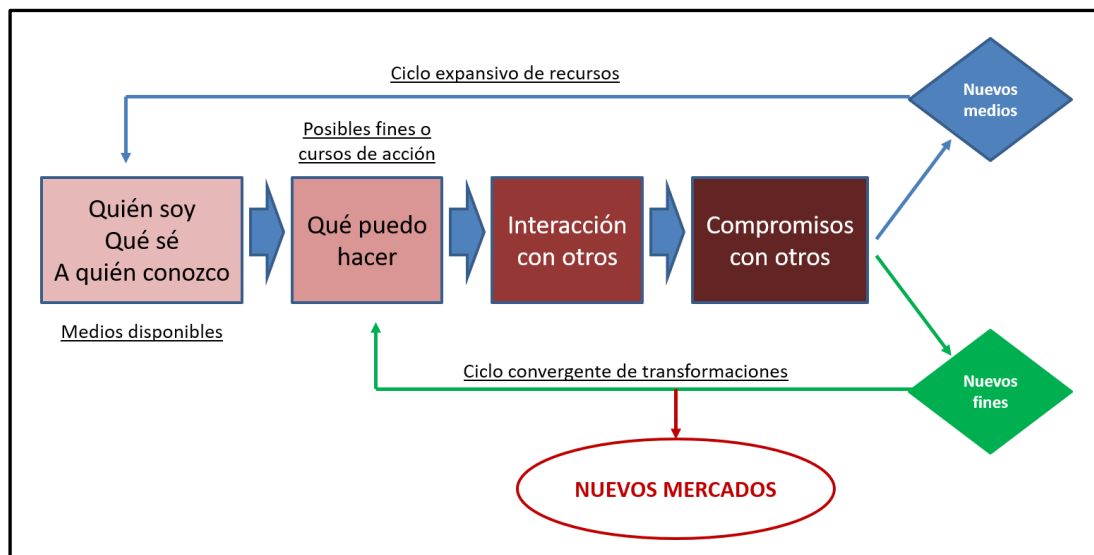


Imagen 1.- Modelo emprendedor *efectual* (Sarasvathy, 2008)

En el proceso *efectual* el ciclo expansivo de recursos que tanto preocupa a los emprendedores se potencia con el ciclo convergente de transformaciones que va incorporando nuevas posibilidades, nuevos fines. Los emprendedores obtienen recursos de otros actores que, además de esos recursos, aportan nuevas visiones, nuevas ideas, nuevos objetivos. **El resultado es una construcción colectiva que aprovecha las ideas que emergen durante el**



proceso. La flexibilidad hace que el proyecto finalmente puesto en pie supere en potencial a la idea inicial con la que partía el emprendedor.

5 Cierre

La lógica *efectual* casa bien con la metodología *Lean start-up*, aumentando las posibilidades de éxito y los logros finales del proceso emprendedor. Hay que recordar que la suma de 1 más 1 no siempre es 2; puede ser también 20. Las sinergias pueden convertir las sumas en multiplicaciones.

La lógica *efectual* facilita también las negociaciones con inversores del perfil *Business angel*. Este tipo de inversores no quiere limitarse en general a aportar dinero y recibir un retorno económico. Quiere participar más activamente, quiere que se tenga en cuenta su experiencia y quiere obtener otras motivaciones, como la de vivir la efervescencia emprendedora desde el interior del proyecto.

6 Bibliografía

6.1 Libros:

Mateu, J.M. **Kit de recursos para start-ups**. Parc Científic Universitat de València, Valencia, 2016.

Ries, E. **El método Lean Startup** (edición en español). Deusto, Bilbao, 2012.

Sarasvathy, S. **Effectuation. Elements of entrepreneurial expertise**. Edward Elgar, Cheltenham (UK), 2008.

Ury, W.; Fisher, R.; Patton, B. **Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder** (edición en español). Gestión 2000, Barcelona, 2000.