

## Es un bo negociador?

---





# ES UN BO NEGOCIADOR?

---

CADERNOS PRÁCTICOS. XESTIÓN 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 sen o consentimento por escrito ou autorización dos titulares do "copyright" baixo as penas previstas pola lei, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a repografía e o tratamento informático e a súa distribución a través de aluguer ou préstamo de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos..

# ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1 Para saber máis .....	9
<b>2. NEGOCIACIÓN</b> .....	<b>11</b>
2.1 Características dun bo negociador .....	13
2.2 Estilos de negociación .....	16
2.3 Estratexias e tácticas de negociación .....	18
2.3.1 As estratexias .....	19
2.3.2 As tácticas .....	20
<b>3. TIPOLOXÍA DE ESTRATEXIAS DE NEGOCIACIÓN</b> .....	<b>23</b>
3.1 Negociación de regateo (patrón de concesións) .....	25
3.1.1 A toma de reféns .....	26
3.1.2 A ameaza estratéxica .....	26
3.1.3 A promesa estratéxica .....	27
<b>4. PREPARACIÓN E SEGUIMENTO DA REUNIÓN</b> .....	<b>29</b>
4.1 Preparación da negociación .....	31
4.2 Seguimento da negociación .....	32
<b>5. NEGOCIAR COAS ENTIDADES FINANCEIRAS</b> .....	<b>33</b>
5.1 Os obxectivos das entidades financeiras .....	35
5.2 Principios básicos da negociación bancaria .....	38
<b>6. QUÉ EVALÚAN OS BANCOS</b> .....	<b>41</b>
6.1 Avaliación de criterios persoais .....	44
6.2 Avaliación de criterios empresariais .....	45
6.3 Avaliación da operación .....	49
<b>7. FERRAMENTAS PARA A NEGOCIACIÓN BANCARIA</b> .....	<b>51</b>
7.1 Ficha de negociación .....	53
7.2 Despois da negociación. Seguimento .....	57
7.2.1 Seguimento á empresa .....	57
7.2.2 Seguimento á entidade financeira (contrato) .....	57
<b>8. INTERPRETACIÓN DAS CLÁUSULAS CONTRACTUAIS</b> .....	<b>59</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>63</b>



1

# Introducción





## Introducción

Esta publicación forma parte da colección **“Cadernos prácticos de xestión empresarial”**, un novo recurso que Bic Galicia pon a disposición de emprendedores, empresarios e técnicos e apoio á creación de empresas.

A colección está integrada por unha serie documentos na que se abordan distintas áreas temáticas sobre actividades relacionadas coa xestión empresarial:

- ➔ Desenvolver a política comercial da empresa e medir a súa efectividade.
- ➔ Diseñar a planificación estratéxica da empresa.
- ➔ Mellorar a posta en práctica e seguimento da política de recursos humanos.
- ➔ Xestionar os recursos financeiros.
- ➔ Introducir e aplicar elementos 2.0 na empresa.
- ➔ Etc.

Na súa elaboración utilizáronse as publicacións Bic Galicia, hibridando os seus distintos contidos para crear un novo produto que dea resposta a preguntas ou temas concretos e específicos da xestión empresarial.

Por iso, todos os cadernos prácticos contan cun apartado específico no que se indica que ferramentas de Bic Galicia permitirán ampliar información sobre o tema analizado.



## Metodoloxía

O proceso de elaboración dos cadernos, dende o punto de vista metodolóxico, baseouse en:

- ➔ A utilización de fontes secundarias, especialmente aquelas ferramentas, publicacións e documentos desenvolvidos e deseñados por Bic Galicia e outras fontes secundarias especializadas sempre que o contido destas achegue valor engadido ao caderno.
- ➔ A utilización de información obtida directamente a través de fontes de información primaria, concretamente achegas, opinións, consellos e suxestións realizadas por expertos/as na materia tratada no caderno.

A través desta nova colección, Bic Galicia pretende:

- ➔ Responder de forma concreta e específica ás demandas de información ou dúbidas das persoas emprendedoras e empresarios/as facilitando o acceso á información desagregada en diferentes publicacións.
- ➔ Mellorar a difusión e o coñecemento dos recursos xa existentes de Bic Galicia, que serían as fontes sobre as que ampliar información e afondar no tema que se está a analizar.
- ➔ Facilitar a xestión empresarial e a aplicación de medidas e accións concretas necesarias no ámbito empresarial.
- ➔ Optimizar o uso dos seus recursos recuperando e reutilizando a súa base de publicacións para desenvolver novos contidos que respondan a novas necesidades de emprendedores, empresarios e técnicos de promoción económica.

## Obxectivos deste caderno

Este caderno combina un obxectivo xenérico, dar a coñecer os principios básicos da negociación (que caracteriza a un bo negociador, estilos de negociación...), e a súa aplicación práctica nas reunións con bancos e caixas para lograr financiamento.

No caderno fórmulanse as seguintes cuestións:

- ➔ características dun bo negociador;
- ➔ estilos de negociación, estratexias e tácticas de negociación;
- ➔ como negociar con entidades financeiras;
- ➔ criterios que avalían as entidades financeiras nunha negociación;
- ➔ elementos específicos da negociación bancaria;

- ➔ interpretación dos contratos bancarios;
- ➔ .....

## 1.1 Para saber máis

Para ampliar a información sobre técnicas de negociación e especialmente sobre a negociación con entidades financeiras, poderanse consultar os seguintes recursos de Bic Galicia no seu portal [www.bicgalicia.org](http://www.bicgalicia.org)

- Manuais prácticos de xestión: *Como presentar un proxecto en público*. CEEI Galicia S.A. (2010)
- Manuais prácticos de xestión: *Diagnóstico financeiro*. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Manuais prácticos de xestión: *Negociación bancaria*. CEEI Galicia S.A. (2009)



# 2

## Negociación





## 2.1 Características dun bo negociador

As habilidades negociadoras e a capacidade para xestionar con éxito reunións e tratos con provedores, clientes, traballadores, entidades financeiras etc. son un elemento que favorecerá a consolidación do proxecto empresarial.

Por iso, adquirir ou fortalecer estas habilidades debe ser un aspecto que cómpre coidar como empresario. Pero, que caracteriza un bo negociador?:

- **Capacidade de observación:** necesidades específicas, beneficios esperados ou a linguaxe non verbal formarán parte da observación para detectar os puntos de interese que o interlocutor mostra durante o discurso.
- **Entusiasmo:** a negociación ha de abordarse con ganas e ilusión. A enerxía é contaxiosa e deberá canalizarse en positivo para conseguir un bo acordo.
- **Capacidade observadora:** poñer atención ás necesidades e actitudes que o interlocutor mostra na negociación.
- **Trazos de personalidade ou actitudes:** a negociación verase favorecida pola honestidade, a rigorosidade, a confianza e a capacidade de decisión.
- **Persuasión:** fortalecer a capacidade de convencer utilizando con cada interlocutor os argumentos máis apropiados ou que máis lle poidan interesar.
- **Carácter sociable:** a creación dunha boa atmosfera durante a conversación está relacionada coas habilidades para establecer relacións persoais.
- **Respecto:** mostrar deferencia cara ao interlocutor forma parte da estratexia que facilitará comprender mellor a súa posición e os seus intereses.
- **Honestidade:** malia que a negociación busca o maior beneficio para as partes, isto non pode supoñer engano para ningunha delas. Débese ser consecuente e honesto coas palabras e compromisos.

- **Profesionalidade:** coñecer o campo ou motivo da negociación, a seriedade, o rigor, a capacidade de análise e argumentación e a intelixencia emocional contribuirán a xerar unha boa impresión nunha negociación.
- **Perfeccionismo:** buscar que as conversacións e acordos alcanzados sexan totais, non deixar aspectos sen tocar ou concretar que poidan xerar conflitos a curto ou medio prazo. Isto non significa que non deba distinguirse aqueles aspectos ou negociacións nos que a meticulosidade é fundamental daqueles nos que a axilidade e rapidez deben primar sobre a minuciosidade.
- **Axilidade:** como se comentaba no punto anterior, a axilidade tamén é necesaria para captar os puntos de acordo e desacordo. O obxectivo é reaccionar con rapidez para achegar solucións e puntos de encontro, adaptar os argumentos e a posición en función da evolución da negociación etc.
- **Firmeza:** ter as ideas claras e coñecer de antemán cales son os límites da negociación son factores importantes para saber ata onde se pode ceder na negociación.
- **Autoconfianza:** a seguridade na defensa dunha posición e saber manter a calma para defender ou rebater argumentos con confianza tamén son factores que inflúen na percepción que o interlocutor se faga sobre a profesionalidade e veracidade da información que recibe.
- **Paciencia:** dominar a negociación implica non se precipitar en tomar decisións e saber esperar cada momento. Os ritmos son distintos para cada operación e para cada interlocutor, de maneira que na negociación é necesario facer unha composición de lugar sobre cada aspecto que poida influír nos resultados.
- **Resolución:** despois de analizar a importancia de ter paciencia na negociación, isto non pode restar capacidade resolutive. É dicir, os resultados débense ir concretando a curto prazo pero sen precipitarse.
- **Aceptación do risco:** ser resolutivo supón saber tomar decisións e os riscos que estas levan consigo. En todo caso, a prudencia será o factor que ter en conta cando se acepta este risco, xa que un descoido pode levar a equivocacións insalvables na toma de decisións. Por iso é necesario reflexionar e consultar antes de asumir o risco de tomar unha decisión importante.
- **Creatividade:** como noutros aspectos que rodean o mundo empresarial, a creatividade tamén é necesaria na negociación. Reinventar argumentos pode ser o primeiro paso para detectar solucións innovadoras e mesmo novas áreas de colaboración.

### Calidades que potenciar como negociador

- Flexibilidade
- Paciencia
- Mente analítica
- Capacidade de escoita
- Perseverancia
- Autocontrol
- Creatividade
- Capacidade de observación
- Persuasión
- Autoconfianza

### Defectos que evitar como negociador

- Rixidez
- Agresividade
- Excesiva emotividade
- Monopolizar a conversación
- Incomodidade ante a incerteza
- Baixa autocrítica
- Inxenuidade
- Excesiva autocomplacencia
- Falta de confianza

A confianza e a seguridade outorgarán convicción ao discurso negociador.



## 2.2 Estilos de negociación

Descritas algunhas das características necesarias para ser un bo negociador, neste capítulo categorízanse os estilos de negociación máis habituais en función dos seguintes criterios: obxectivos que se buscan, actitudes do negociador individualmente e actitudes dos negociadores como grupo.

### Estilos de negociación en función dos obxectivos

#### ➔ Negociación persoal

Busca unha aproximación progresiva a partir da relación persoal, as habilidades relacionais ou o uso da intelixencia emocional para chegar a empatizar co interlocutor.

Neste tipo de negociación, o establecemento de vínculos persoais antes de entrar a discutir posicións serve para aliviar tensións ou achegar posturas antes de centrarse no obxecto da negociación. Consideracións subxectivas como a confianza ou a honestidade son exemplos claros deste tipo de relación.

Negociar cos socios da empresa nunha sociedade limitada son o exemplo típico deste tipo de negociación.

#### ➔ Negociación impersoal

O obxectivo céntrase en ir pechando acordos e compromisos sen necesidade de establecer unha relación persoal coa outra parte. Evitar rodeos na exposición e centrarse en argumentos obxectivos son clave na forma de presentar a información. Datos baseados en características técnicas, garantías, prazos de entrega ou avais son exemplos deste tipo de relación.

Un exemplo deste proceso son as negociacións con entidades financeiras.

Estilos de negociación en función das actitudes do negociador.

#### ➔ Negociador de resultados

É aquel que se centra en alcanzar o obxectivo descoidando as formas. Este tipo de negociador pode chegar a intimidar e premer creando un ambiente tenso na negociación.

Un exceso de autoconfianza e seguridade leva a este tipo de negociador a considerar o seu interlocutor como a un contrincante ao que hai que vencer para obter o maior beneficio posible. Nin as relacións persoais nin a intelixencia emocional son factores que ter en conta para o negociador de resultados. Só no caso de que este tipo de negociador parta dunha situación de poder sobre o interlocutor poderá saír beneficiado. En todo caso, nin dende unha posición de poder recoméndase seguir este modelo, xa que nun futuro as relacións de poder poden cambiar e entón será tarde para crear outra impresión ou relación fluída cun interlocutor que xa nos coñece ou que ten referencias a través de terceiros.

## ➤ Negociador de persoas

Interesado en manter unha boa relación persoal co interlocutor. Caracterízase por evitar enfrontamentos antes de xerar conflito e nunca actúa con hostilidade nin descoída as formas. Busca a colaboración, facilita a información e formula claramente as condicións, xerando así un clima de confianza co interlocutor. O negociador de persoas non só xera confianza, senón que confía tamén na palabra do interlocutor sen manipular nin utilizar estratexias enganosas para conseguir obxectivos. O problema deste tipo de negociador é que pode ter diante un negociador de resultados e isto podería derivar en inxenuidade por un lado e abuso polo outro.

Este estilo é recomendable nas relacións cos traballadores da empresa, xa que a súa motivación e interese por compartir os obxectivos desta poden verse alterados cun estilo de negociación centrado unicamente en resultados.

Os perfís que se acaban de describir responden a estereotipos extremos que non se deben tomar como referencia. O equilibrio entre unha e outra postura e a versatilidade para adaptarse ás distintas situacións é o obxectivo da postura que se debe adoptar.

Coñecer o tipo de negociador que un ten diante é fundamental para aproximarse e detectar así debilidades e fortalezas de ambas as dúas posturas. Isto requirirá actuar con axilidade para anticipar movementos, actuar en consecuencia e corrixir erros mentres se está a desenvolver a propia negociación.

### **Estilos de negociación en función das actitudes dos negociadores como grupo.**

Según Raiffa, distínguense tres grupos básicos:

- Antagonistas estridentes, cuxo comportamento esperable reflicte a súa mala vontade, son indignos de confianza, abusivos e dispostos a cruzar a fronteira da lei.
- Antagonistas cooperativos, conscientes de que os seus intereses son diverxentes e de que cada parte se preocupa primordialmente dos seus, desexan chegar a algún tipo de compromiso coa intención de cumprilo. Actúan dentro da lei, despregan estratexias que poden ser competitivas ou integradoras, pero teñen certa conciencia compartida dos límites admisibles.
- Socios totalmente cooperativos, que se caracterizan por levar unha xestión enteiramente honesta, sincera e aberta do proceso, aínda que existan diferenzas de opinións, valores ou necesidades. A relación entre eles é unha prioridade e suponse que non despregan un comportamento estratéxico.

## 2.3 Estratexias e tácticas de negociación

A negociación require dun proceso previo de preparación da estratexia que se vai seguir. Isto servirá para definir con precisión a finalidade e os obxectivos que se perseguen. A formulación debe ser ambiciosa porque servirá de horizonte, e canto máis grande sexa a aspiración de logro, maior será a preocupación e o empeño por conseguir resultados positivos.

No punto máis afastado do horizonte situarase o resultado óptimo, que equivalería ao mellor resultado posible da negociación.

Por debaixo do resultado óptimo encóntrase o resultado aceptable, por debaixo do primeiro pero suficiente para pechar un acordo ou negociación.

Finalmente, neste rango de resultados válidos, o resultado mínimo é o que marca o mínimo aceptable por debaixo do cal non interesa pechar ningún acordo.

Se antes se comentaba que era necesario ter claro o horizonte ou resultado óptimo, o resultado mínimo tamén é importante para centrar a atención do negociador no límite por debaixo. Desta forma, non caerá no erro de priorizar o peche dunha negociación, senón as condicións e beneficios asociados ao trato acordado. Para determinar o mínimo aceptable débese analizar a mellor alternativa en caso de non chegar a un acordo.

Se a nosa mellor alternativa é máis ambiciosa do que a outra parte espera, é conveniente poñelo no seu coñecemento para que o teña en conta á hora de estimar o noso mínimo aceptable. Se, pola contra, a nosa mellor alternativa está por debaixo do albor de resultados que imaxina a outra parte, é recomendable non comentar nada ou debilitaríase a nosa posición negociadora.

Ademais destes obxectivos principais, é conveniente coñecer tamén posibles alternativas por se a negociación non evoluciona segundo o plan previsto. O primeiro paso é establecer e valorar unha posición de partida para ir aproximando posicións mediante concesións mutuas que deriven en puntos de encontro de posturas.

Por outra parte, será necesario coñecer (ou polo menos intuír) os obxectivos perseguidos pola outra parte e os puntos de conflito.

O problema básico de moitas negociacións radica en que a formulación inicial reflicte unha análise moi rudimentaria e incompleta do conflito. Boa parte deste radica precisamente na incapacidade de analízalo e de descubrir o potencial integrador que contén.

Podemos distinguir entre tres nocións próximas pero diferentes: atributo da negociación, posición que se adopta na negociación e interese que move ao negociador.

Os atributos son os temas ou cuestións relevantes obxecto dunha negociación (tipo de xuro, comisións, prezo etc.). Normalmente, os atributos son explícitos e recoñecibles.

As posicións son as demandas que se formulan sobre cada un dos atributos negociables. Tamén adoitan ser explícitas e recoñecibles.

Os intereses son todo aquilo que verdadeiramente conta para un negociador, as súas necesidades subxacentes. Aquilo que está detrás das súas posicións. O negociador quere avanzar no conxunto dos seus intereses. O interese non sempre é explícito nin identificable de xeito inmediato. As posicións que adopta o negociador non sempre son reveladoras de cales son os intereses.

A partir da distinción das nocións de atributo da negociación, posición e interese podemos comprender doadamente que os acordos intelixentes reconcilian os intereses, non as posicións, e para pasar da confrontación posicional aos procedementos integradores, será necesario traducir as posicións a intereses, e a partir de aí reformular a situación. O proceso pasaría polas seguintes fases:

1. Explorar os intereses de cada parte (tamén os propios), os que están detrás das súas posicións explícitas.
2. Detectar os intereses comúns, os diverxentes (sobre os que se producen asimetrías de preferencias) e os antagónicos.
3. Xerar, a partir desa exploración de intereses, novas propostas de atributos da negociación que poidan dar resposta aos intereses en común e satisfacer simultaneamente, ata onde sexa posible, os intereses diverxentes.
4. Organizar, dende o inventario aberto de cuestións que estean en xogo (ou poidan estarlo) na negociación, os intercambios e transaccións que optimicen as utilidades dos negociadores e constrúan o acordo.
5. Remitir a resolución dos aspectos máis antagónicos ou distributivos a criterios ou procedementos imparciais e independentes da vontade dos negociados.

A partir desta reformulación, os negociadores pasan a ser corresponsables da resolución intelixente dun problema utilizando para iso as súas propias estratexias.

### 2.3.1 As estratexias

A estratexia, por definición, é o xeito en que cada parte trata de conducir a negociación co fin de alcanzar os obxectivos. Pódense definir estratexias xenéricas a partir das cales cada parte terá que decidir as súas propias estratexias específicas. As dúas estratexias xenéricas son as seguintes:

1. **Estratexia gañar-gañar:** búscase que ambas as dúas partes gañen intentando chegar a un acordo que sexa mutuamente beneficioso. Neste tipo de negociación deféndense os intereses propios pero tamén se teñen en conta os do interlocutor. Non se percibe a outra parte como un contrincante, senón como un colaborador co que hai que traballar estreitamente co fin de atopar unha solución satisfactoria para todos. Este tipo de negociación xera un clima de confianza porque as dúas partes asumen que teñen que realizar concesións, que non se poden atrincheirar nas súas posicións. Probablemente, ningunha das partes obteña un resultado óptimo pero si un acordo suficientemente

favorable. Ambas as dúas partes sentiranse satisfeitas co resultado obtido, o que garante que cada unha trate de cumprir a súa parte do acordo.

Este clima de entendemento fai posible que no transcurso da negociación se poida ampliar a área de colaboración, co que ao final o beneficio que se comparte pode ser maior que o inicial. Ademais, este tipo de negociación permite estreitar relacións persoais. As partes queren manter viva esta relación profesional, o que as leva a maximizar no longo prazo o beneficio da súa colaboración.

2. **Estratexia gañar-perder:** cada parte trata de alcanzar o máximo beneficio á custa do opoñente, sen preocuparlle a situación na que queda o outro. Mentres na estratexia gañar-gañar prima un ambiente de colaboración, nesta estratexia o ambiente é de confrontación, onde se ve a outra persoa como a un contrincante ao que hai que derrotar. As partes desconfían mutuamente e utilizan distintas técnicas de presión co fin de favorecer a súa posición.

Un risco de seguir esta estratexia é que aínda que se pode saír vitorioso a base de premer o opoñente, este, convencido do inxusto do resultado, pode resistirse a cumprir a súa parte do acordo, e haxa que recorrer á lei. Tamén dificulta as relacións futuras e/ou prolongadas no tempo.

### 2.3.2 As tácticas

As tácticas definen as accións particulares que cada parte realiza na execución da súa estratexia. Mentres que a estratexia marca a liña xeral de actuación, as tácticas son as accións nas que se concreta a devandita estratexia.

As tácticas podémolas clasificar en tácticas de desenvolvemento e tácticas de presión.

As tácticas de desenvolvemento son aquelas que se limitan a concretar a estratexia elixida, sexa esta de colaboración ou de confrontación, sen que supoñan un ataque á outra parte.

As tácticas de presión tratan de fortalecer a propia posición e debilitar a do contrario.

As tácticas de desenvolvemento non teñen por que afectar á relación entre as partes. Algúns exemplos son:

- Tomar a iniciativa presentando unha proposta ou esperar a que sexa a outra parte quen vaia por diante.
- Facilitar toda a información dispoñible ou, pola contra, a estritamente necesaria.
- Facer a primeira concesión ou esperar a que sexa a outra parte quen dea o primeiro paso.

Pola contra, as tácticas de presión si poden deteriorar gravemente a relación persoal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar ou debilitar a posición do contrario. Algúns exemplos deste tipo de tácticas son:

- Aferrarse á propia decisión sen concesións ou con condicións mínimas, buscando o desgaste do interlocutor. Búscase o seu esgotamento ata que ceda.
- Atacar, premer, intimidar, rexeitar calquera intento da outra parte de tranquilizar os ánimos. Búscase crear unha atmosfera tensa na que un sabe desenvolverse e que prexudica a outra parte.
- Premer a outra parte a través dun ultimato, forzándoo a que tome unha decisión sen darlle tempo para reflexionar.
- A través de esixencias crecentes realizando novas peticións a medida que a outra parte vai cedendo, sen que o concedido resulte suficiente. Ao final, a outra parte tratará de pechar o trato o antes posible para evitar este incesante goteo de novas esixencias.
- A táctica da potestade consiste en negociar baixo a aparencia de que se conta con autonomía para pechar o trato. Ao final, cando tras moitas cesións da outra parte se alcanzou un acordo, comunícase que este queda pendente da conformidade do resto de socios (que formularán novas esixencias). Esta táctica tamén pode ser útil se se utiliza para forzar que se acepten unhas condicións determinadas baixo a velada ameaza de que se estas se modifican, haberá que remitir a proposta ao resto dos socios (moito máis esixentes).

Despois de analizar distintas tácticas que utilizar (ou contra as que defenderse), o emprendedor ha de saber que a única táctica que realmente funciona é a profesionalidade, a preparación da negociación, a franqueza, o respecto á outra parte e a firme defensa dos intereses.

Aínda que unha negociación non se pode improvisar, o negociador non só ha de saber adaptarse á evolución dos acontecementos, senón que tamén é importante que saiba detectar a estratexia da outra parte e as tácticas que utiliza. Deste modo será máis doado anticipar os seus movementos e tomar medidas oportunas.



# 3

## Tipología de estrategias de negociación







# 3

## Tipoloxía de estratexias de negociación

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

Os patróns de concesións son os intervalos entra a primeira oferta e as sucesivas concesións, que revelan información sobre se aínda son ou non posibles máis concesións e sobre o seu posible alcance.

O patrón de concesións pode ser o resultado dun cálculo estratéxico deseñado especialmente para facer crer que se conseguiu a máxima rebaixa razoable posible e que se chegou ao momento de aceptar o prezo (exemplo de regateo do mercado oriental).

Se unha persoa consentiu en colaborar no despregamento e axuste dos respectivos patróns de concesións a partir dunha primeira oferta do interlocutor, comprometeuse e implicouse tamén co seu previsible resultado, e fíxose así corresponsable. O procedemento do regateo produce resultados arbitrarios dende o punto de vista dos intereses profundos dos negociadores.

A primeira recomendación é evitar facer concesións de grande intervalo, sexa cal sexa a posición no regateo. Se se fan tales concesións, ponse de manifesto que aínda se pode perder moito máis.

Schelling suxire dúas recomendacións moi útiles para facilitar os cambios de posición (dun mesmo e da outra parte) na negociación:

- ➔ Referido a un mesmo.

Cando se considera que ha de facerse unha concesión, hai que ter en conta que a devandita concesión afecta ás estimacións do adversario sobre a nosa propia firmeza e ademais pode suxerir que a anterior posición é unha fraude, o que afectará á credibilidade do resto de propostas. Por iso é necesario encontrar unha xustificación para o cambio, preferiblemente en forma dunha reinterpretación racionalizada dos fundamentos da nosa posición anterior, reinterpretación que resulte persuasiva para o adversario.

- ➔ Referido á outra parte.

Cando estimamos que o adversario está a punto de ceder e que non o fai porque se sente comprometido coa súa anterior toma de posición, habemos de axudalo a saír do seu compromiso, mostrándolle que pode facelo de xeito consistente, suxerindo, por exemplo, que unha análise máis exhaustiva dos principios que estaban detrás da súa posición lle permite cambiala sen que iso represente ningunha contradición.

### 3.1.1 A toma de reféns

Esta estratexia baséase en coñecer o valor para a outra parte dun elemento dos que están en xogo. Para iso tómase ese elemento como refén e descóbrese o seu valor real para a outra parte.

Esta estratexia funciona especialmente cando hai varias cuestións en xogo e o contexto é conflitivo. Se unha das cuestións é moi valiosa para unha parte, a outra parte pode esixir un prezo moi alto a cambio de ceder noutra.

Por exemplo, se unha parte ten maiores custos temporais que a outra, esta última pode tomar como refén o tempo co fin de obter concesións substanciais no obxecto explícito da negociación. Mesmo os efectos da toma de reféns pódese anticipar sen necesidade de tomalos definitivamente. Á outra parte abondaralle con saber que podería ser así.

### 3.1.2 A ameaza estratéxica

As ameazas estratéxicas son as regras de resposta que castigan a outra parte se non fai ou deixa de facer unha determinada acción pero cuxo cumprimento efectivo non está no interese de quen as formula.

As accións constitutivas de resposta non se levarían a cabo se non estivesen comprometidas. A razón diso é que quen cumpre efectivamente unha ameaza estratéxica castiga o outro, pero tamén a si mesmo e, de feito, actúa contra os seus propios intereses.

Exemplo: no caso dun emprendedor que está a negociar o aluguer dunha nave co seu propietario, o feito de que ameace con alugar outra nave se o propietario non baixa o prezo obrigarao a renunciar a esa nave ou perderá credibilidade.

Se a ameaza estratéxica ten éxito, inducirá ou disuadirá o comportamento do outro e non terá que ser cumprida. Pero para ter éxito e ser operativa, a ameaza necesita, como toda regra de resposta, estar dotada de credibilidade.

En realidade, quen formula unha ameaza “non” desexa cumprila porque non está no seu interese levala efectivamente a termo”. Polo tanto, o que si está no interese de quen formula a ameaza é tratar de que esta sexa crible porque canto máis crible resulte que a ameaza se vai cumprir, menos probable será que se teña que executar realmente.

A credibilidade das ameazas estratéxicas fúndase na proporcionalidade, o compromiso e o valor de reserva. A primeira condición para a credibilidade é que a ameaza sexa, salvo en casos excepcionais, proporcionada ao obxectivo que se pretende obter, isto é, o suficientemente grande para ser tomada en serio e o suficientemente pequena para que o adversario pense que se vai facer efectiva.

Non obstante, en xeral, as regras de resposta, aínda que sexan proporcionadas, necesitan estar aseguradas mediante algún tipo de compromiso. O compromiso irreversible coa ameaza é o que pode facer que nos tomen en serio.

En canto ao valor de reserva, este subministra credibilidade precisamente á ameaza estratéxica máis frecuente: a que consiste en anunciar (ou dar a entender) que se abandonará a negociación se a outra parte non concede o que se pide. Obviamente, estará en mellor situación para formular a ameaza quen teña, comparativamente, un mellor valor de reserva en relación aos acordos posibles.

A ameaza é unha gran tentación, pero córrese o risco de verse atrapado por esta. Por iso, aínda que poida resultar eficaz nun momento dado, co tempo adoita provocar contraameazas e inducir a unha espiral de conflito que desvíe a atención e leve á ruptura. Antes de empezar hai que examinar coidadosamente o contexto e as regras do xogo e estar moi seguro de que se dan as condicións para que a ameaza funcione.

Por todo o exposto ata agora, convén utilizar a táctica de transmitir a mesma información constitutiva da ameaza pero sen a estrutura da ameaza, é dicir, presentar a consecuencia de castigo como algo alleo á vontade de quen a formula. En lugar de “ou baixa o prezo da nave ou non me interesa” é mellor “ofrecéronme ir ver outras naves, pero teño prisa e quero deixar este tema pechado canto antes”.

### 3.1.3 A promesa estratéxica

Se a ameaza estratéxica supoñía unha posible penalización para a outra parte, a promesa estratéxica implica unha recompensa se fai ou deixa de facer unha determinada acción. En termos de negociación, de forma análoga á ameaza estratéxica, a promesa vincúlalos a unha acción que non se levaría a cabo se non estivese comprometida por unha regra de resposta. En efecto, unha vez obtida a cooperación, existe un incentivo para non cumprir a promesa.

A promesa é un compromiso coa outra parte e adoita ser necesaria cando as accións últimas dun ou dos dous non van estar baixo o control do outro e pode existir algún incentivo que traizoar. En tal caso é necesario ofrecer unha garantía. Para que a promesa funcione estratéxicamente, é dicir, para que sexa crible e motive a outra parte a cooperar, o compromiso deberá ser irreversible e requirirá solvencia garantida na dimensión de que se trate. Normalmente, o instrumento que asegura o cumprimento das promesas son os contratos.

Por outra banda, o compromiso como mecanismo de autorrestrición que garante o cumprimento das regras de resposta dótaas de credibilidade. Para que o compromiso produza o resultado desexado, tamén deberá ser proporcionado ao seu obxectivo (como no caso da ameaza), irreversible (en principio un non ha de poder liberarse por si mesmo) e comunicado (o adversario ha de coñecelo e enténdelo). Dixit e Nalebuff (1991) propoñen distintas fórmulas para dotar de credibilidade aos compromisos e agrúpanas baixo os seguintes principios:

1. **Cambiar a estrutura de recompensas.** Desta forma faríase máis custoso romper o compromiso que mantelo. O cambio na estrutura de recompensas pódese obter mediante a subscripción de contratos e mediante o establecemento e o uso dunha reputación.

Os **contratos** cambian as ganancias do xogo porque crean obrigas co outro negociador ou cun terceiro cuxo incumprimento leva aparellada unha sanción.

A **reputación** créaa e mantena un mesmo, pero pode ter o mesmo efecto que os contratos. Se só se negocia unha vez, a reputación ten pouca importancia para garantir un compromiso; pero se se negocia moitas veces cuns e con outros, a reputación estenderase e con ela a percepción xeneralizada sobre a falta de compromiso na negociación.

2. **Cambiar o modelo de funcionamento do xogo.** Trátase de facer algún movemento que limite a posibilidade de renegar do compromiso.
  - **Cortar a comunicación** despois de anunciar ou facer unha xogada pode facer irreversible o compromiso cunha opción determinada.
  - **Negarse un mesmo a posibilidade da retirada** reforza a credibilidade do compromiso de manter a posición ata as últimas consecuencias.
  - **Establecer un mecanismo automático de resposta** que escape ao propio control. Trátase de crear intencionadamente un risco que non se controla de todo para que o descontrol lle resulte intolerable á outra parte e a obrigue a ceder.
  - **Moverse paso a paso** ou descompoñer o compromiso en partes para facer crible o compromiso de cumprir cada parte. É o que se podería facer nunha empresa de carpintería metálica, onde se acordan pagamentos periódicos por instalacións efectivamente realizadas.
3. **Utilizar outras persoas para axudar a manter o compromiso.** Facer que outro negocie no noso nome ou actuar coma se se negociase en nome doutro/s. Se a outra parte acepta este modelo, estará en clara desvantaxe pois só ela poderá facer concesións efectivas para que a negociación avance. O intermediario sempre terá, despois das "consultas", a última palabra.

# 4

## Preparación e seguimento da reunión





# 4

## Preparación e seguimento da reunión

### 4.1 Preparación da negociación

O primeiro que temos que realizar á hora de preparar calquera tipo de negociación é marcarnos uns obxectivos, que poderían resumirse nas seguintes cuestións: que queremos conseguir?, como podemos conseguilo?, por que?

Dos obxectivos que nos marcamos debemos ter claro cales son os máis importantes, porque van ser os que determinen a nosa marxe de negociación (cales son as cuestións desexables nas que estaríamos dispostos a negociar e cales son innegociables).

O seguinte paso será saber cal vai ser a posición de interese do noso interlocutor; necesitamos saber cales van ser as súas prioridades e cal podería ser a súa marxe de negociación. Para iso, debemos analizar toda a información dispoñible que teñamos acerca da outra parte e os seus posibles puntos de vista.

Pode axudarnos a analizar esta información dar resposta á batería de preguntas seguinte:

- Como é o noso interlocutor?
- Cales son as súas posicións de interese? Non debemos obviar nesta cuestión os obxectivos emocionais, como o recoñecemento, a seguridade ou a mellora de relacións.
- Que podemos conseguir que sexa de pouco valor para el e de moito valor para nós?
- Que opcións nos pode formular?
- Que concesións podemos facer e cales pensamos que pode facer el?
- Que consecuencias positivas e negativas tería para min aceptar as súas propostas?
- Que consecuencias positivas e negativas tería para el aceptar a proposta?
- Podo cambiar a miña proposta nalgún dos aspectos para reducir os inconvenientes ou para aumentar as vantaxes que ten para el?



## 4.2 Seguimento da negociación

O acordo marca o final dunha negociación que concluíu con éxito. Un acordo non pode ser un compromiso verbal, senón que deberá ser plasmado por escrito.

Isto permitirá interpretar fielmente os termos deste se durante a súa execución xorden diferenzas e ademais pode servir de modelo para futuras renovacións.

O documento onde se recolle o acordo esixe unha lectura reflexiva, e un debe asegurarse de que recolle fielmente todos os puntos tratados e acordados. Calquera dúbida que xurda debe formularse antes de asinalo e ter a seguridade plena de que recolle exactamente o que un negociou.

Este documento, ademais de recoller os puntos principais que foron tratados, deberá reflectir os acordos específicos que poden ter gran transcendencia durante a vida do acordo. Renovación tácita ou expresa, garantías achegadas por cada parte, actos que se consideran causa de incumprimento, acontecementos que permitirán cancelalo anticipadamente, posibles sancións aplicables etc.

Podería parecer que tras a firma do acordo con, por exemplo, o propietario da nave coa que negociamos o aluguer podémonos desentender do tema, pero non é así. O seguinte paso é o control e seguimento de que se cumpra con todas as condicións pactadas sobre prazos de pagamento, de renovación de aluguer, reparacións no inmovible, dereitos de traspaso etc.

Cun axeitado seguimento e reclamación dos erros detectados, a empresa reforza a súa posición ante futuras negociacións, xa que estes erros se poden utilizar para forzar mellores condicións.

Débase facer un control e seguimento das condicións con clientes, provedores, entidades financeiras ou colaboradores dende o primeiro día.

# 5

## Negociar coas entidades financeiras





# 5

## Negociar coas entidades financeiras

As empresas, antes de iniciar a súa actividade ou durante o desenvolvemento desta, recorren habitualmente a entidades financeiros para compensar realizar investimentos, equilibrar a súa tesouraría ou para financiar outro tipo de operacións. As entidades que xestionan estes instrumentos son bancos, caixas, organismos oficiais como o Instituto de Crédito Oficial (ICO), cooperativas de crédito.

A negociación bancaria é, polo tanto, un aspecto básico na xestión empresarial. O empresario e/ou xestor da tesouraría debe coñecer os tipos e características específicas dos bancos e caixas que operan no mercado, así como as comisións, os intereses e gastos bancarios, e o número de entidades coas que queremos ou debemos traballar.

### 5.1 Os obxectivos das entidades financeiras

Os obxectivos da empresa están claros: obter o financiamento nas mellores condicións de prazo, tipo de xuro, comisións etc. posibles. Pero cales son os obxectivos das entidades financeiras na súa relación coas empresas. Estes obxectivos configúranse arredor de tres conceptos: risco, beneficio e volume.

#### Risco

Os bancos e caixas son cautelosos de partida, deben basear as súas decisións nas informacións achegadas polas empresas, as cales non sempre son tan exactas e oportunas como á entidade lle gustaría.

As nosas características como empresa implican unha determinada prima de risco que haberemos de aceptar como un parámetro que incluír na negociación. O banco falaranos do noso rating e deberemos enfrontarnos a esa métrica tendo en conta aspectos estruturais difíciles de cambiar a curto prazo, ou nunca, como son o noso tamaño, o sector no que estamos, a nosa estrutura de capital, a nosa composición accionarial, a tecnoloxía coa que contamos, a nosa antigüidade, a conxuntura económica etc., que inflúen no valor dese rating.

Posiblemente, sobre a prima de risco pouco poderemos facer a curto prazo, salvo asegurarnos de que o banco viu ben a nosa situación. Onde podemos influír e temos marxe para actuar é en tomar concien-

cia do que realmente representamos para o banco en termos de volume e beneficio: elementos sen custo para nós pero que son oportunidades de negocio para o banco e viceversa.

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

## Beneficio

O obxectivo de beneficio é claro: o banco espera obter unha marxe. Esta marxe pode xerarse por dúas vías:

- Ingresos financeiros.
- Ingresos de servizos de cobro e pagamento.

O beneficio enténdese nunha relación global coa empresa, e non única e especificamente nunha operación concreta. En calquera caso, sempre lle vai importar máis o futuro que o pasado desta relación.

A entidade debe asegurar que nas súas relacións coa empresa obtén unha rendibilidade que compense polo menos os seguintes puntos:

- custo medio do seu financiamento;
- análise do efecto de caixa (diñeiro captado que é necesario inmovilizar para facer fronte a posibles saídas de efectivo);
- custos administrativos e de xestión da entidade financeira;
- prima de risco establecida para a empresa;
- marxe de beneficios que a entidade financeira gaña en cada operación;
- coeficiente de fondos propios ou de garantía. É dicir, o importe de fondos propios que a entidade está obrigada a manter de acordo co estipulado polo Banco de España (en adiante B. E.).

## Volume

Finalmente, o volume marca o terceiro obxectivo da relación, dado que para a entidade as transaccións que realiza coas empresas tenden a ter un custo fixo independentemente do seu volume.

Isto fai que a banca priorice clientes que poden dar volume antes que a outros máis pequenos, aínda que cunha importante matización, que é a da concentración de riscos e a de diversificación da clientela. Por isto dáse unha importante segmentación na orientación da súa actividade que se distribúe entre mercados de particulares, profesionais e comercios, pequenas e medianas empresas e banca corporativa ou de grandes empresas e institucións.



## 5.2 Principios básicos da negociación bancaria

Presentamos unha serie de reflexións que se deben considerar antes e durante a negociación con bancos e caixas:

- ➔ Negociar con tempo

Anticiparnos ás necesidades financeiras da empresa. Negociar con marxe, anticipar e previr as nosas necesidades futuras permitirá unha posición negociadora máis forte.

- ➔ Saber qué necesitamos (tipo de produto, contía, prazos...)

Ter claro que queremos solicitar e como indicamos, se é posible, cando o imos necesitar.

- ➔ Saber ou ter unha idea de que nos solicitarán

Coñecer a información que nos demandará a entidade financeira e os requisitos que nos vai esixir.

- ➔ • É recomendable negociar con máis dunha entidade financeira (entre 2 e 4 para pemes) por varios motivos
  - Reduce o risco da operación para o banco se esta se comparte.
  - Reduce a dependencia da empresa e a súa marxe de manobra.
  - Permite comparar e mellorar as condicións
- ➔ Acudir personalmente ao banco a negociar

Pódese ir acompañados dun experto en finanzas para axudarnos a negociar, pero o representante da empresa debe participar persoalmente na negociación.

- ➔ Negociar coa persoa que tomará a decisión (se é posible)

Debe buscarse o interlocutor axeitado para cada tipo de operación

- ➔ Negociar “paquetes” de produtos

Ao acudir á entidade financeira, debemos formularnos que aspectos da nosa actividade poden resultar interesantes para ela, para ofrecelos conxuntamente e converternos así nun cliente máis interesante: por exemplo, domiciliación de ingresos por vendas, pagamentos a provedores, domiciliación de nóminas, domiciliación de pagamentos de Seguridade Social, impostos, volume de operacións de estranxeiro, saldos medios...

- ➔ Destacar a capacidade de reembolso e a solvencia durante a negociación

- ➔ O pasado dunha empresa non constitúe unha garantía.

As entidades crediticias, especialmente cos clientes non habituais, poñen toda a súa atención ás posibilidades de futuro, tanto no referente á propia empresa coma no que se refire ás garantías ofrecidas.

- ➔ Non se debe confiar a solución dun proceso de mala xestión á obtención dun crédito.

Os problemas de xestión poden encontrar un parche temporal na consecución dun crédito, pero se non se soluciona, o que se obterá será un problema maior derivado da necesidade de facer fronte aos pagamentos do financiamento obtido.

- ➔ Plantear as operacións con total transparencia.

Sempre se debe expoñer ás entidades crediticias a imaxe real da situación empresarial. Os analistas de riscos verificarán, sen dúbida, os datos achegados.

- ➔ Seriedade, profesionalidade e coñecemento mutuo nas relacións

Estes principios deben rexer as relacións empresa-entidade financeira.

- ➔ Formalizar e documentar ao máximo todos os acordos

Evitará os malentendidos derivados dos compromisos verbais.

- ➔ Realizar o seguimento das negociacións:

Fixar datas concretas para a resolución de solicitudes, comprobar que se cumpren os acordos e as comisións...





# 6

## Que avalían os bancos





# 6

## Que avalían os bancos

En calquera operación financeira, os bancos ou caixas avalían diferentes criterios para determinar o interese desta para a súa empresa; como xa mencionamos, o risco, o beneficio e o volume desta son as coordenadas entre as que se moven os criterios que avaliarán as entidades e que agrupamos en **persoais, da empresa e da operación**.

PERSOAIS	A EMPRESA	A OPERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Implicación do promotor no proxecto</li><li>• Perfil do solicitante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A súa traxectoria</li><li>• Os seus recursos (capital, instalacións, capital humano...)</li><li>• Evolución do negocio</li><li>• Equilibrio económico e financeiro</li><li>• Evolución da empresa e as súas relacións coa entidade</li><li>• Capacidade de xerar fondos do proxecto</li><li>• Potencial como cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantías da operación</li><li>• Contía da operación</li><li>• Viabilidade do proxecto</li><li>• Tipo de operación (circulante, investimento...)</li><li>• Diversificación entre varias entidades</li></ul>

## 6.1 Avaliación de criterios persoais

Os criterios relacionados co perfil do empresario ou emprendedor que avaliará a entidade financeira son:

- ➔ Implicación do promotor no investimento

Esta implicación avalíase basicamente mediante **o capital que o promotor estea disposto a comprometer no seu propio proxecto de investimento**. Afecta, polo tanto, aos tres criterios mencionados: persoal, empresarial e da operación.

Dependendo do tipo de investimento que se vaia realizar e do risco da operación, unha determinada porcentaxe debe estar financiada co capital do propio empresario. Non hai un nivel de autofinanciamento que a priori poida considerarse óptimo, xa que este varía segundo o propio proxecto. Non obstante, os proxectos cun autofinanciamento moi baixo teñen menos posibilidades de obter o si das entidades.

- ➔ Perfil do solicitante

A entidade financeira valorará o historial profesional do solicitante, a súa experiencia, logros empresariais, profesionais e de xestión.

Cando se trate de persoas xurídicas, as entidades financeiras queren coñecer quen son os socios, directivos e membros do consello de administración.

## 6.2 Avaliación de criterios empresariais

Os criterios relacionados co perfil da empresa que avaliará a entidade financeira son:

### ➔ Capacidade de xerar fondos do proxecto

Determina a capacidade para reembolsar o capital prestado e os intereses correspondentes. Neste sentido, cómpre distinguir:

- Empresas en funcionamento: as previsións a futuro están baseadas principalmente na evolución dos últimos anos dos estados financeiros -balance e conta de perdas e ganancias- da empresa.
- Empresas de nova creación: as cifras son proxeccións, estimacións de futuro, polo que necesitan unha maior análise da consistencia das súas hipóteses de partida e dos resultados proxectados.

En ambos os dous casos, os datos que se presentan compararanse cos do sector de referencia, analizando basicamente:

- *ratios* de endebedamento -apancamento- solvencia, liquidez etc.;
- fondo de manobra;
- *ratios* de actividade (marxes, rotacións, prazos de cobro/pagamento etc.).

### ➔ Equilibrio económico-financeiro

Este equilibrio basearase na documentación recollida en:

- balances e contas de resultados;
- liquidacións de imposto de sociedades, de IVE e de retencións a nosos empregados/as, IRPF;
- *cash flow*

Normalmente, o banco esixirá que o importe anual das cotas de préstamos que temos que devolver sexa a metade do *cash flow* económico.

Deste xeito, se somos capaces de xerar anualmente un *cash flow* duns 150.000 euros ao ano, o banco intentará que os nosos préstamos non supoñan unha devolución media anual de máis de 75.000 euros, aínda que é certo que non existe unha ratio ou relación exacta.

Os datos que se presentan compararanse co sector de referencia, analizando basicamente:

- *ratios* de endebedamento -apancamento-, solvencia, liquidez etc.;
- fondo de manobra;
- *ratios* de actividade (marxes, rotacións, prazos de cobro/pagamento etc.)

Sinalar que, de xeito adicional á comprobación do cash flow que a nosa empresa é capaz de xerar anualmente, o banco analizará se parte dese cash flow xa está comprometido con outros acredores, sexan ou non de natureza bancaria, analizando fundamentalmente a ratio de endebedamento.

Por iso recorrerán a solicitar informes nosos a entidades tales como a Central de Información de Riscos do Banco de España (CIRBE), empresas especializadas, Rexistro Mercantil, Central de Balances do Banco de España...

Ademais dos elementos antes comentados, existen unha serie de sinais que o banco adoita considerar como alertas, que é interesante coñecer e ter en conta, como:

- diminución dos investimentos de reposición e mantemento,
- incremento do período de pagamento a provedores,
- rebaixas non xustificadas dos prezos,
- descubertos continuos en contas correntes ou excesos en contas de crédito,
- incremento anormal das consultas comerciais,
- contabilidade pouco rigorosa,
- incremento inxustificado de activos intanxibles.

➔ Traxectoria da empresa e as súas relacións coa entidade

Débense resaltar as fortalezas da empresa nos seus anos de traxectoria ou as súas perspectivas se é unha nova empresa, e coñecer as debilidades para argumentar como se solucionarán.

Respecto á historia das relacións coa entidade, consideraranse os antecedentes financeiros de riscos, puntualidade nos pagamentos, uso dos límites concedidos etc., así como a existencia de situacións anormais (aparición en rexistros de morosos, involucración en quebras ou suspensións de pagamento etc.).

### ➔ Recursos da empresa. Avaliaranse aspectos como:

- *Capital da empresa.* No caso das sociedades, o nivel do capital social, a porcentaxe de beneficio destinada a reservas achega información sobre o nivel de compromiso dos promotores co proxecto.

O banco analizará se a nosa estrutura de fondos propios -capital social e reservas- é acorde á que teñen os nosos competidores.

- *Instalacións.* A capacidade de aforro e investimento en instalacións propias adoita interpretarse en moitas ocasións de forma positiva, polo que o banco tamén poñerá atención aos medios físicos cos que contamos e en que medida estes medios poden axudarnos a apañar o noso negocio.
- *Recursos humanos.* O banco podería querer coñecer as características dos traballadores da empresa; a súa experiencia, a súa capacitación e implicación no proxecto.
- *Capital intelectual.* O coñecemento, e a súa plasmación en propiedade intelectual e patentes.
- *Capital relacional.* En que medida somos coñecidos e estamos relacionados con aqueles clientes e provedores que poden axudar a consolidar a nosa empresa.
- *Capital organizativo.* Unha empresa pode ter sistematizados os seus procesos, dispoñer dunha ISO..

### ➔ O negocio

O tipo de actividade que desenvolve a empresa, os seus produtos ou servizos, o atractivo destes, o tipo de clientes, se teñen potencial de crecemento, se o sector no que se traballa presenta marxes amplas, tendencias positivas...

### ➔ Viabilidade do proxecto

Contar cun proxecto ou un destino para o diñeiro que solicitamos que o banco perciba como viable, que permita o retorno do diñeiro e dos intereses. É necesario documentar a viabilidade e ter capacidade para transmitila.

### ➔ Risco de insolvencia da empresa

A entidade pode aplicar un modelo de predicción de quiebra da empresa, os mais coñecidos son o **Z2 de Altman** e o **H de Fulmer**, o primeiro manexa catro variables ou ratios e o segundo nove, ponderadas de dinstinto xeito ata obter un indicador que pode ser interpretado.

Facilitamos o método de Z2 de Altman xa que é máis sinxelo e axeitado para pequenas e medianas empresas



A súa fórmula é:

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

Sendo:

- $X_1$ =capital circulante/activos totais
- $X_2$ =beneficios retidos/activos totais
- $X_3$ =BAIT (beneficios antes de xuros e impostos)/activos totais
- $X_4$ =valor de mercado das accións/valor contable das deudas totais

### Interpretación do resultado

- Nivel de solvencia favorable a corto e medio prazo= 2,60 ou mais
- Zona gris na que se presenta algunha probabilidade de quiebra máis evidente na medida en que o resultado se atope mais preto do límite inferior= de 1,11 a 2,59
- Alta posibilidade de incurrir en quiebra= 1,10 ou menos



## 6.3 Avaliación da operación

Os criterios relacionados coas distintas características da operación que avaliará a entidade financeira son:

### ➔ Garantías para a operación

O banco ou caixa demandará garantías materiais para cubrir o risco que a entidade vai correr coa operación. As garantías ou avais poden ser:

- *Aval persoal.* É a garantía de que unha terceira persoa -por exemplo, un familiar- se fará responsable do pagamento do préstamo, no caso de non pagamento por parte do titular. Este tipo de aval é o máis habitual, xa que é sinxelo, non require ningún gasto adicional na operación e para o banco é suficiente se está demostrada a capacidade financeira do devandito avalista.
- *Dereitos reais.* Este tipo de aval consiste en deixar como peñor un ben moble ou inmobile, de tal maneira que, no caso de non pagamento do préstamo, o acredor executará ou fará seu o peñor para cobrar o debido.

Este tipo de avais ten o inconveniente de que, ata que non se pague a totalidade do préstamo, o peñor non se recupera. É dicir, se unha persoa ten un piso e o deposita como aval, ata que non remate de pagar todo o préstamo non poderá vender o piso.

O banco ou caixa nestes casos adoita pedir garantías que superen -ás veces por moito- o valor do préstamo.

- *Aval bancario.* É a garantía de que outra entidade financeira, distinta á que outorga o préstamo, se fará cargo das débedas en caso de non pagamento.

*Utilízanse moito para demostrar solvencia ante organismos públicos, ou como peñor mentres se explotan concesións nas que o titular require unha garantía, de tal maneira que, en caso de incumprimento, poida executar o aval.*

*Ten un inconveniente engadido, e é que custa diñeiro. En función do tempo e da cantidade prestada, é necesario pagar unha cota.*

### ➔ Contía da operación

A maior importe maior risco. Por outra parte, a cantidade debe ser proporcional e coherente coa súa finalidade.

### ➔ O tipo de ben que se quere financiar

O tipo de ben que se quere financiar e o seu grao de mellora sobre a empresa.

Se mellorará a capacidade tecnolóxica, a capacidade de produción, a capacidade de vendas etc

- ➔ A coherencia da documentación que se presente

A información achegada sobre os promotores, empresa e operación debe ser, ademais de real, coherente entre si e co proxecto que se quere realizar.

**As garantía a operación e a xeración de fondos do proxecto son os criterios máis importantes.**

# 7

## Ferramentas para a negociación bancaria





# 7

## Ferramentas para a negociación bancaria

### 7.1 Ficha de negociación

Os criterios que avaliará a empresa afectan, como indicamos, a tres aspectos:

- o empresario e o seu equipo;
- a operación;
- empresa (a súa historia, o seu equilibrio económico-financiero...)

É recomendable recompilar información que afecte a estes aspectos, tela clara e desenvolverse con soltura nesta, ademais de poder facilitala por escrito á entidade financeira no caso de que nolo soliciten. Para esta tarefa recomendamos facer unha **FICHA DE NEGOCIACIÓN** na que se recollerá información sobre:

#### INFORMACIÓN SOBRE O EMPRESARIO E O SEU EQUIPO

*- Por que se necesita financiamento bancario? Que achega o empresario de financiamento propio?*

O banco quererá saber que porcentaxe do investimento se financia con recursos propios. Se estes son nulos, a operación dificilmente terá éxito.

*- Existe un plan alternativo se non se obtén o 100% do financiamento solicitada*

Débese ter unha alternativa en caso de non lograr o financiamento, isto reforzará a viabilidade da empresa e mellorará a posición negociadora ante a entidade.

*- de propietarios da empresa e a súa estrutura de capital*

No caso das sociedades, o banco quererá coñecer que tipo de conxunto de accionistas conforma a empresa: se se trata de socios individuais ou está participado por outras empresas, se o capital está concentrado ou distribuído, se participan sociedades de capital risco no capital...etc.

## INFORMACIÓN SOBRE A EMPRESA

- *Proxecto ou plan de negocio (especialmente se é unha empresa de nova creación)*

No que se deberá reflectir a descrición do sector no que operamos, o plan de actuación da empresa a curto e medio prazo, o plan de viabilidade económico-financeiro, o plan comercial, o perfil do equipo promotor e calquera outra información que se considere relevante.

- *O financiamento favorece o crecemento e consolidación da empresa?*

Os analistas da entidade intentarán determinar se os activos que imos adquirir con ese financiamento están relacionados co corazón do noso negocio. É dicir, se van favorecer o crecemento ou consolidación da empresa e, con iso, reforzar as posibilidades de devolución do diñeiro.

- *Historia e traxectoria da empresa*

A antigüidade e traxectoria no mercado demostran a capacidade para sobrevivir nel.

- *Número e perfil de traballadores*

Ao banco interesáralle coñecer a dimensión e perfil do equipo da empresa por dous motivos fundamentalmente: coñecer a súa capacidade de produción nun futuro e intentar captar maior volume de negocio complementario cos traballadores (contas nóminas, préstamos persoais, seguros...).

- *Posición no mercado: competidores*

Quen son os principais competidores e que cota, aproximadamente, podemos ter neste mercado. Analizando os competidores e as súas rendibilidades tamén se obtén unha información moi interesante sobre se o sector no que está a empresa é próspero ou, pola contra, se está en recesión.

- *Posición no mercado: clientes e provedores*

Dos clientes obterá información sobre a capacidade comercial actual e futura. Dos provedores coñecerá a capacidade para pagar os compromisos que se adquiriron con eles.

- *Estados financeiros actualizados*

Os estados financeiros depositados no Rexistro Mercantil (estes son o balance e conta de resultados). Adoitan solicitar os dos tres últimos anos.

- *Datos de obrigas fiscais*

Poderán solicitar as copias dos últimos impostos pagados (IVE, IRPF, Imposto de Sociedades...) e o modelo 347 do último exercicio (clientes e provedores de máis de 3000 euros).

*- Datos dos Avalistas que presentamos*

Presentaremos as declaracións de renda e patrimonio dos avalistas.

*- Débese coñecer a información que posúen terceiros sobre a empresa*

O banco ou a entidade financeira pode acudir a distintas fontes para realizar consultas, é recomendable saber que información atopará para utilizala no noso favor ou poder explicalo con antelación.

- Consulta ao Rexistro de Aceptacións Impagadas (RAI): aparécese neste rexistro cando se devolveron efectos -letras ou obrigas de pagamento- que estaban aceptados para pagar nunha data concreta. Teñen acceso a este rexistro todas as entidades financeiras.
- Consulta á Central de Información de Riscos do Banco de España (CIRBE).
- Consulta á base de datos da Asociación de Entidades Financeiras (ASNEF).
- Comprobación no Rexistro Mercantil da provincia onde teñamos a nosa sede social.
- Consulta ao Rexistro da Propiedade para analizar a titularidade concreta dos bens.
- Referencias de terceiros clientes do banco (provedores, clientes, competidores...).
- Solicitude a empresas especializadas na realización de informes de risco comercial.

## INFORMACIÓN SOBRE A OPERACIÓN

*- Canto diñeiro se vai solicitar e para que se vai solicitar*

Deben terse claras as necesidades de financiamento. Ademais, o diñeiro que se solicite á entidade financeira deberá ir destinado a un fin concreto (investimento en activos fixos, circulante, restructuración financeira...)

*- Cal será o prazo para devolver o diñeiro e como se devolverá*

Normalmente, as entidades financeiras intentarán reducir o prazo de devolución da débeda adquirida, e diminuír así o risco da operación.

Débese ter unha prioridade sobre se a devolución será trimestral, anual, con diferimento a un ano etc.



En **resumo**, con toda a información que nos piden, os bancos buscan dar resposta a unha serie de preguntas moi sinxelas:

- Gaña diñeiro a nosa empresa?
- Dispoñemos dunha boa estrutura organizativa que garanta a continuidade da empresa?
- É fiable o noso sistema contable?
- Estamos nun sector en auge ou, pola contra, o noso sector está en recesión?
- Somos os socios/as unha garantía para esta operación de préstamo?
- Temos bos clientes?
- Contamos con alianzas estables con socios e provedores?
- É coherente o prazo de devolución do préstamo en relación coa vida do ben ou do investimento?

## 7.2 Despois da negociación. Seguimento

### 7.2.1 Seguimento á empresa

A entidade avaliará e seguirá que a capacidade da empresa para devolver fondos se manteña intacta, e se a cantidade prestada é elevada, o banco realizará o **seguimento** da evolución da nosa empresa a través dos seguintes medios:

- información puntual e suficiente sobre todo feito ou decisión relevante, e sobre calquera circunstancia de carácter contingente que afecte ou poida influír na evolución dos negocios da sociedade;
- rendibilidade e situación financeira, política de investimentos ou distribución de dividendos, así como os cambios significativos que se produzan no órgano de administración ou na estrutura accionarial da nosa empresa;
- polo menos con periodicidade anual, comprobará os estados financeiros que comprendan como mínimo o balance e a conta de resultados da sociedade, e que se presenten coa forma e os criterios establecidos para as contas anuais.

### 7.2.2 Seguimento á entidade financeira (contrato)

A empresa tamén debe seguir á entidade financeira; neste caso, debe supervisar o cumprimento das condicións pactadas e comprobar se existen:

- erros en valoración,
- erros en comisións,
- erros en liquidacións

Débase reclamar ao banco en caso de erros e levar unha estatística actualizada das reclamacións efectuadas e das súas solucións.

Para facilitalo podemos crear unha ficha bancaria na que se recollan todos os produtos que temos contratados co banco; contempla os custos e condicións de cada un deles.

A ficha bancaria debe conter:

- os datos básicos da relación: nº de conta, persoa de contacto, teléfonos, direccións, horarios, calendarios etc.;
- os tipos de interese dos financiamentos;

- as diferentes comisións de cada instrumento con indicación dos importes máximos, mínimos etc.;
- o custo de servizo: calidade do servizo que presta o banco;
- as operacións vinculadas a cada tipo de operación, por exemplo, os non pagos son unha operación vinculada a outra de cobro;
- as restricións, por exemplo, o límite dunha póliza de crédito



# 8

## Interpretación das cláusulas contractuais





# 8

## Interpretación das cláusulas contractuais

A información ao cliente é regulada pola *Orde sobre transparencia das condicións financeiras dos préstamos hipotecarios*, emitida en 1994, e debe proporcionarse por escrito, xa sexa por medio de documentos ou de folletos, co fin de ofrecer unha visión de cada oferta hipotecaria.

Os contratos bancarios non son máis que o esquema xurídico da operación bancaria, que sustenta e explica a execución desta. Contrato e operación poden ser simultáneos e confundirse na práctica.

O contido dos contratos bancarios está constituído polo crédito, entendido como o respaldo económico que ofrece unha entidade financeira por un determinado período de tempo.

Os contratos bancarios deben cumprir unha serie de requisitos mínimos:

- Deben realizarse de **boa fe**, tanto na formación, como na execución e interpretación.
- Debe ser rápido de perfeccionamento e de **doada constatación** da súa execución. O primeiro requisito lógrase pola uniformidade das cláusulas e contratos de formularios impresos, e a segunda obtense mediante os asentos contables.
- Os contratos deben ser **confidenciais**, non se poden revelar informacións sobre as fontes, destino e contía das operacións realizadas cos seus clientes, e sobre os estados financeiros destes.
- Deben ser **comprensibles** por ambas as dúas partes.
- Os contratos bancarios son, na súa maioría, contratos de adhesión; isto quere dicir que as cláusulas son redactadas por unha soa das partes -neste caso a entidade financeira- e a outra limitárase a aceptar ou rexeitar a integridade do contrato. Xunto a estas cláusulas, inclúense tamén cláusulas particulares, que son as previstas para o caso concreto. Por todo isto, o empresario encóntrase nunha posición de debilidade, polo que o dereito de tutela o protexe, impedindo que as entidades financeiras poidan facer un uso abusivo da súa liberdade contractual

Despois de analizar os requisitos mínimos que debe cumprir un contrato bancario, deberemos ter en conta certas regras de interpretación e principios de validez, con base na nosa lexislación, á hora de contratar un produto cunha entidade financeira:

- **Só estamos obrigados ao cumprimento das condicións xerais** que se achán no documento do contrato e non noutros, a menos que se nos facilitasen e aceptásemos o devandito acordo ou que o contrato conteña unha referencia expresa aos devanditos documentos.
- Todas **as cláusulas teñen que ser comprensibles** para un individuo medio; calquera cláusula incomprensible se entende por non posta. Así, quedan excluídas expresións técnicas, como, por exemplo, as fórmulas de matemáticas financeiras para o cálculo dos intereses.
- **As cláusulas deben interpretarse no seu conxunto.** Se algunha cláusula ten varios sentidos, deberá entenderse o máis adecuado para que produza efecto; se unha palabra ten diversas acepcións, debe entenderse aquela que sexa máis conforme á natureza do contrato.
- Se existise algún tipo de discrepancia entre unha condición xeral e unha cláusula particular, **prevalece a máis beneficiosa para o consumidor.**
- **Se houberse contradición entre o contido dunha cláusula xeral e o dunha particular, prevalece a particular.** Pero esta regra, só é de obrigado cumprimento se se cumpre a condición anterior. É dicir, se a condición xeral é máis beneficiosa para o consumidor que o particular, prevalece a xeral.
- **Sempre que exista algún tipo de dúbida de interpretación no contrato, resolverase en contra de quen o redactou,** é dicir, da entidade financeira.
- **Considéranse nulas e enténdense por non postas as cláusulas abusivas,** e teñen esta consideración calquera cláusula contraria á boa fe. Entre outras, as que lle outorgan á entidade financeira facultade para resolver discrecionalmente o contrato ou as condicións abusivas do crédito.
- **O contrato será nulo se, unha vez suprimida unha cláusula que é nula, resulta inxusto para algunha das partes.** Pero a solución será distinta se a nulidade do contrato prexudica ao consumidor. Por exemplo, no caso dunha hipoteca con algunha cláusula abusiva, non favorecerá o consumidor se se declarase nulo o contrato e tivese que devolver a cantidade prestada antes do vencemento pactado.

# 9

## Bibliografía







- Manuais prácticos de xestión: *Como presentar un proxecto en público*. CEEI Galicia S.A. (2010)
- Manuais prácticos de xestión: *Diagnóstico financeiro*. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Manuais prácticos de xestión: *Negociación bancaria*. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Kawasaki, Guy. *A arte de empezar*. (2008)
- Lucas, Adolfo. *O poder da palabra: técnicas para falar en público*. (2008)
- Raiffa, Howard. *A arte e a ciencia da negociación*. (1996)





galicia



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



XUNTA DE GALICIA