

# Introducción

## El momento de la verdad

Llevaba horas atascado en una tensa negociación con el director de operaciones y varios ejecutivos más de una empresa llamada AMF, fabricante de las raquetas de tenis Head, cuando de pronto se abrió la puerta de la sala de reuniones.

Esperaba que la renegociación del contrato para las raquetas Head de la estrella del tenis Arthur Ashe fuera sobre ruedas. Head era una empresa dedicada a material de esquí, que acababa de ganar una cantidad enorme de dinero con la venta de la primera raqueta de tenis de grafito refrendada por Arthur. El nuevo material y su forma de raqueta de nieve eran muy superiores a las raquetas de madera, y se vendían a más del doble del precio de éstas. Head fabricaba ya siete modelos distintos de raquetas de grafito, y mi cliente, Arthur —que prestaba su nombre al modelo original—, recibía un 5 por ciento de royalties sobre todos ellos. Pero AMF, que acababa de comprar Head, no quería pagarle más royalties a Arthur.

El director de operaciones y yo nos habíamos mostrado cordiales pero firmes en nuestra postura: yo reclamaba los royalties de Arthur y él se negaba a concederlos. Estábamos

en una situación de punto muerto cuando se abrió la puerta de repente e irrumpió en la sala el presidente de AMF. Pierre (lo llamaré sólo por su nombre de pila) estaba tan furioso que incluso tenía las venas del cuello hinchadas.

—¡Maldita sea! —vociferó—. ¡No pensamos pagarle más royalties a Ashe! ¡Es el colmo! ¡Gana diez veces lo que yo, y yo soy el presidente de esta empresa!

El silencio se tornó ensordecedor y palpable. La tensión llenó la sala. Pasado aquel momento de conmoción, todo el mundo se volvió hacia mí para ver cuál sería mi siguiente paso.

Esos momentos son mi razón de vivir.

Es ahí cuando entran realmente en juego los instintos del auténtico negociador. Los preparativos y el trabajo duro ya estaban hechos y había llegado el momento de la verdad. Era superarlo o fracasar, y la decisión estaba en gran medida en mis manos.

Me imagino que hay quien dirá que soy un negociador nato. De hecho, cuando trabajaba como comentarista deportivo del torneo de Wimbledon para la NBC, mi compañero de canal, Bud Collins, bromeaba conmigo llamándome «Donald Trato [*Deal*]» cuando estábamos en directo. «Donald, son las ocho de la mañana en la costa Este. ¿Cuántos tratos has cerrado ya hoy?», me decía. O: «Donald, me imagino que no puedo acusarte hoy de conflicto de intereses, pues en este encuentro representas a los dos jugadores».

Pero nada hay en mi historial que sugiera que iba a dedicarme a representar a los nombres más destacados en el mundo del deporte, incluyendo a Arthur Ashe, Stan Smith,

Michael Jordan, Pudge Rodriguez, Patrick Ewing, Jimmy Connors, Andy Roddick, y unos trescientos atletas más de primer nivel.

Excepto por una cosa: siempre he sido supercompetitivo. De niño, alcancé el número uno en la liga estadounidense de tenis en categoría júnior y, ya un poco más mayor, conseguí llegar hasta los cuartos de final del Open de Estados Unidos.

La razón por la que siempre me ha gustado el tenis es por su ética competitiva. Sales a jugar, normalmente uno contra uno, e intentas derrotar al cerebro del chico que tienes enfrente. Al final, ganes o pierdas, te acercas a la red y le estrechas la mano.

Supongo que su paralelo en el mundo de los negocios está en el hecho de cerrar tratos. Haces todo lo posible por tu cliente o por tu empresa. Al final, si el trato es bueno para todo el mundo, tienes que ser capaz de acercarte a la red y estrecharle la mano al otro negociador.

En mis principios fui capitán del equipo de Copa Davis de Estados Unidos justo en el momento en que el tenis iba a convertirse en deporte profesional. Mis dos mejores jugadores eran Stan Smith y Arthur Ashe. Había conseguido ya mi licenciatura en Derecho y deseaba trabajar en una gran empresa y convertirme en un abogado de éxito. Pero entonces, un día me dijo Arthur: «¿Por qué no me representas?» Eso fue lo que me llevó a fundar ProServ, una de las primeras firmas dedicadas a la gestión deportiva, y a iniciarme en toda una vida en el entorno de la negociación.

Todo lo que sé ha sido resultado de mi formación en el puesto de trabajo, de aprender con la práctica. Y en lo que

a la negociación se refiere, tengo la sensación de haber aprendido mucho. Ahora, después de haberme dedicado durante cuarenta años a esto, me gustaría compartir con usted todo lo que he aprendido. Teniendo en cuenta que lo que puedo transmitirle está basado en personas reales y hechos reales, creo que en muchos sentidos es más valioso que cualquier cosa que pueda usted aprender en una clase de negociación de una escuela de negocios. Entre los temas que trataré se encuentran: las claves para establecer una buena red de contactos, cómo ganar antes incluso de empezar, cómo desarrollar sus ventajas, cómo aprovechar lo que los demás puedan darle de modo casual y, naturalmente, cómo cerrar el trato. Creo además que es posible aprender más de los fracasos que de los éxitos, y en este libro compartiré con usted amplios ejemplos de ambos casos.

El deporte puede ser también un negocio sucio, con gente que se retracta de la palabra dada, que miente, engaña y roba... y eso es precisamente lo que se espera. He incluido aquí algunas historias que servirán para revelar el lado más sórdido del deporte. Resulta sorprendente lo que se puede llegar a hacer cuando hay mucho dinero en juego, y eso que a mí cuesta sorprenderme.

Además de representar a muchos personajes destacados, he tenido con los años la oportunidad de convertir en amistad varias de mis relaciones de negocio. Muchos de estos amigos, algunos de ellos con nombre conocido, están o estuvieron en su día en la cima de su profesión. Mientras escribía este libro se me ocurrió que podría resultar interesante obtener también su punto de vista sobre el proceso de negociación. De manera que entremezcladas entre mis histo-

rias (y separadas del resto del texto) aparecen sus respuestas a la pregunta: «¿Cuál crees que es el aspecto más importante de un trato?» Me parece que muchas de las respuestas le resultarán provocadoras.

Y ahora volvamos a Pierre. Lo dejamos en el momento en que acababa de entrar en la sala y anunciaba que no estaba dispuesto a pagarle a Arthur Ashe unos royalties que eran sustancialmente superiores a lo que Pierre ganaba, puesto que el presidente de la empresa era él. Una de las reglas evidentes de la negociación es la de excluir las emociones del proceso. Por lo tanto, en cuanto Pierre lanzó aquel ultimátum, fue obviamente demasiado tarde para eso. Mi trabajo consistió en tratar de no responder en ese plano e intentar bajar la temperatura ambiente.

Más aún, el argumento de Pierre era completamente ficticio. De hecho, cuantos más royalties le pagaban a Arthur, más raquetas estaban vendiendo. Y cuanto más dinero hacía la empresa, más probable era que la junta directiva se mostrara generosa con Pierre. En realidad, Pierre debería haber expuesto un argumento completamente opuesto. Pero ya nada de eso importaba. En la sala estábamos reunidas ocho o nueve personas y todas ellas se quedaron mirándome a la espera de mi respuesta. Se produjo un silencio sepulcral, la tensión se palpaba en el ambiente. Después de pensármelo por un momento —y no sé ni de dónde salió ni por qué se me ocurrió—, dije: «Pero Pierre, Arthur tiene un servicio mucho mejor que el tuyo».

Todo el mundo se echó a reír y la tensión reinante se rompió al instante. Acabamos aceptando un royalty inferior, pero conseguimos un royalty, y la relación continuó.



# 1

## **Las diez reglas de una poderosa red de contactos**

En 1937, un hombre llamado Dale Carnegie escribió un libro titulado *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, que acabó convirtiéndose en el libro de autoayuda más vendido de todos los tiempos. Estaba concebido ante todo como un libro sobre crecimiento personal, pero más de setenta años después sigue apareciendo entre los 50 títulos más vendidos acerca del mundo de los negocios. ¿Por qué? Porque, en igualdad de condiciones, a la gente le gusta hacer negocios con sus amigos; y en desigualdad de condiciones, a la gente sigue gustándole hacer negocios con sus amigos.

Por «amigos» no me refiero a los compañeros de estudios. Con más frecuencia que no, este caso podría convertirse en una situación complicada. A lo que me refiero es a que probablemente nada hay más fundamental para un buen negocio que el establecimiento de relaciones duraderas: tratar con gente conocida y de su agrado, que a su vez le conocen a usted y a quienes usted les cae bien.

Uno de los hombres más queridos en el mundo de los negocios deportivos es Kevin Plank, el joven fundador de Under Armour. Como sucede con muchas historias de éxito

que se producen «de la noche a la mañana», Under Armour fue fundada hace doce años, pero se mantuvo volando bajo durante siete años antes de despegar de verdad y empezar a aparecer en tiendas deportivas y gimnasios con la misma ubicuidad que marcas más antiguas y establecidas como Nike, Adidas y Reebok.

Hoy en día, Under Armour es una empresa que factura 750 millones de dólares, y hace poco tuve la oportunidad de hablar con Kevin durante un desayuno. Cuando le pregunté a qué atribuía su éxito, me respondió: «A las relaciones. Todo gira en torno a las relaciones: conocer gente, tratarla con decencia y dignidad, y convertirla en amiga tuya».

Kevin me explicó cómo había iniciado su empresa trabajando las relaciones de una en una. Me dijo que cuando jugaba al fútbol americano en la Universidad de Maryland, no tenía relaciones dentro del mundo de los negocios; sin embargo, su objetivo era vender camisetas de compresión a los equipos deportivos universitarios. Kevin mantenía una buena relación con el responsable de material de su equipo, y un día le preguntó con quién debería hablar sobre su plan de negocio. El responsable de material le respondió: «Deberías hablar conmigo».

La mayoría supone que los responsables de material se ocupan tan sólo de lavar los suspensorios y de tener la ropa preparada cada día, pero resultó que aquel «modesto» encargado del material controlaba un presupuesto anual de 650.000 dólares. Le explicó a Kevin que en toda la ACC (Atlantic Coast Conference) el asunto funcionaba igual, y como Kevin siempre había tratado con mucho respeto al responsable de material, éste accedió a presentarle a otros

responsables de material de la ACC. Kevin inició una gira con su indumentaria de alto rendimiento, estableció relaciones con otros responsables de material y asistió a sus convenciones anuales. En cada convención salía a cenar y a tomar copas con ocho a diez responsables.

Kevin había cursado sus estudios de secundaria en la Fork Union Military Academy, una institución famosa por convertir a sus jugadores de fútbol en jugadores universitarios y profesionales. Sólo en su clase, 23 jugadores acabaron jugando en universidades de Primera División, incluyendo entre ellos a Eddie George, futuro ganador del Heisman Trophy. De los 23 jugadores de universidades de Primera División, 13 acabaron convirtiéndose en profesionales. Aquel fue el principio de la entrada de Kevin en el deporte profesional.

Me contó que nunca pidió a ninguno de sus antiguos compañeros de clase que promocionaran las camisetas en su nombre; lo que hizo fue enviarles camisetas gratuitas y decirles: «Decidme qué pensáis, y si os gustan, repartid algunas entre los chicos del vestuario». Llamó también a sus responsables de material y les dijo: «Tal vez os habréis fijado en las camisetas de compresión que llevan algunos de vuestros jugadores. Son superiores a cualquier otra que haya actualmente en el mercado. Me gustaría venir a veros para hablaros un poco sobre ellas».

En la actualidad, Under Armour está en contacto con la mayoría de equipos profesionales y de Primera División de la National Football League, la National Basketball Association, la National Hockey League y la Major League Baseball. Son estas relaciones las que generan las ventas en

establecimientos de material deportivo y en gimnasios, y estas relaciones se crearon en su día tratando de uno en uno a los distintos responsables de material.

Kevin me dijo: «Cuando la gente me pregunta si estoy sorprendido por el éxito conseguido, suelo responderle a menudo: “Siempre he sido lo bastante inteligente como para ser lo bastante ingenuo y no saber lo que no podía conseguir”. Y lo que hemos conseguido es directamente atribuible a los amigos que hemos hecho y a las relaciones que hemos creado y mantenido».

## **REGLA NÚMERO 1: HAGA AMIGOS**

El secreto de Kevin Plank no reside únicamente en ser un tipo agradable. Ha trabajado todas las relaciones, y no sólo programando reuniones de negocios por todas partes. Lo que Kevin ha hecho, y el que considero el aspecto más básico para alcanzar el éxito en los negocios, es crear oportunidades para conocer a gente fuera de la oficina, fuera de los parámetros normales de la relación del negocio y fuera de las zonas de confort mutuas. Es increíble lo que se abre la gente cuando se aleja de la mesa de negociación. Y resulta sorprendente lo divertido que la experiencia puede llegar a ser.

Recuerde que hay que ser informal, no tener una agenda y no esperar recompensas instantáneas a cambio de brindar su amistad a gente dentro de su área de negocios. Es algo que lleva su tiempo, y la amistad sólo funcionará si es usted natural y persistente. Es la prueba definitiva de su capacidad de trato con la gente. En cuanto entable amistad con un par

de personas, la red de contactos profesionales se hará evidente y quedará a su disposición.

Con muchos de mis mejores contactos en el mundo de los negocios no ha sido necesario mucho esfuerzo para convertir la relación en algo más personal, porque si se siguen estas reglas, acaba convirtiéndose en algo natural. El proceso suele iniciarse con lo que describiría como un «momento definitorio», una especie de experiencia compartida (a menudo graciosa) que tiene lugar fuera de la habitual zona de confort de los negocios. Con Horst Dassler, presidente de Adidas, empezó con una invitación por parte del estupendo intermediario John Boulter, no al despacho de Horst (o al restaurante del que también era propietario), sino para ir a cenar a su casa en Landersheim, Francia.

Horst vivía en una suntuosa mansión del siglo xvi. Después de ser obsequiado con una deliciosa cena, me retiré con él y tres de sus socios a otra sala para disfrutar del coñac y los puros. Horst y yo habíamos estado charlando durante la velada, y de pronto nos dimos cuenta de que éramos los únicos que hablábamos. ¡Sus tres socios, aún sentados correctamente en sus sofás, se habían quedado dormidos! Me imagino que el hecho de que nuestra fanfarronería acabase durmiendo a todo el mundo fue un momento definitorio en nuestra relación.

El padre de Horst, Adi Dassler (Adi + Dassler = Adidas) había sido el fundador de Adidas. Adidas era el nombre más destacado dentro del mundo del material deportivo en Alemania y el nombre más destacado en el fútbol a nivel mundial, pero Horst se había hartado de compartir la empresa con sus cuatro hermanas y se había trasladado a vivir

a Francia. Allí introdujo Adidas en otros deportes, como el atletismo y el tenis; en otros países, incluyendo Estados Unidos; y en otros productos, como las prendas deportivas (el inicio del icono de las tres bandas de Adidas). En cinco años multiplicó por diez lo que quedaba de Adidas en Alemania. Horst es el profesional de marketing deportivo más inteligente que he conocido en mi vida. Y fue también la persona que estuvo en el otro lado del primer contrato de mi empresa.

El primer contrato que cerré para ProServ fue con la estrella del tenis Stan Smith. Hoy en día da la impresión de que todas las superestrellas deportivas tienen su propio contrato de calzado, pero por aquel entonces era algo inaudito. El contrato de calzado de tenis más lucrativo que se haya hecho nunca fue el que cerró Stan Smith con Adidas a principios de 1972.

Poco después de mi puro y mi coñac con Horst, Stan Smith ganó su primer Wimbledon. Justo al día siguiente recibí una llamada de Horst, que me dijo: «Quiero firmar con Stan Smith».

Después de un instante de duda, le dije: «No podrás pagarme». Sabía que mi respuesta enojaría a Horst, y así fue, y que le haría desear aún más a Stan, y así fue también. Yo había incluido ya a Stan en un acuerdo global junto con otros jugadores estadounidenses con los fabricantes de calzado deportivo Converse. Los contratos no estaban todavía firmados, pero sabía que si retiraba a Stan del acuerdo, sería un precio muy alto que tendría que pagar (Converse no me hablaría durante tres años), de modo que el cambio tenía que merecer la pena.

—De acuerdo —dije—, pero quiero un cinco por ciento de royalties sobre todo el calzado Smith/Adidas.

Horst se puso hecho una fiera, pero yo conocía muy bien su objetivo: Stan era su billete de entrada en Estados Unidos. De manera que después de mucho toma y daca, acabó accediendo. Ninguno de los dos sabía en aquel momento lo grande que acabaría haciéndose Adidas en este país, de modo que fue un poco como negociar con dinero de juguete. (Poco después de aquello, utilizaría la misma estrategia para cerrar aquel trato increíblemente lucrativo para Arthur Ashe con las entonces desconocidas raquetas Head.)

Naturalmente, hacer amigos no consiste en obtener información de la gente mientras saboreas un coñac. Si se acude a una cena con un objetivo de ese tipo, deberá ser transparente, sin precalentamiento. Sea auténtico. Encuentre puntos en común entre usted y su futuro amigo. Siéntase cómodo y disfrute de verdad.

Cuando conocí a Phil Knight, fundador y director general de Nike, no lo vi venir en absoluto, y así es como debería ser siempre. Conseguir una amistad es algo que no se puede forzar, igual que no se puede forzar cerrar un trato.

Tanto Phil como yo estábamos en Roma acompañados por nuestras esposas, Penny y Carole, con motivo del Open de Italia. Aquel día en concreto, llovía sin parar y a primera hora de la tarde se cancelaron todos los partidos. Phil y yo no nos conocíamos muy bien, pero decidimos buscar un lugar para comer los cuatro juntos. Encontramos un café perfecto donde poder sentarnos fuera, debajo de un toldo. Seguía lloviendo, y la atmósfera era italiana, íntima y muy sensual.