

GUIDO SIEBIERA

# negocia preparado

Los 11 pasos para convertirte  
en un negociador imbatible



# negocia **preparado**

**GUIDO SIEBIERA**

¿Y si el resultado de una negociación no dependiera de lo que dices en la mesa, sino de cómo la preparas antes de empezar? La mayoría improvisa. Y por eso pierde oportunidades, margen y control.

Este libro propone un cambio claro: las negociaciones se ganan mucho antes del primer intercambio.

A través de un método práctico de 11 pasos, aprenderás a analizar cada situación, anticipar movimientos, definir tu estrategia y llegar con una ventaja real. No se trata de ser más agresivo, sino de ser más inteligente.

Cuando sabes qué hacer, qué decir y hasta dónde llegar, dejas de reaccionar y empiezas a dirigir. Y ahí es donde todo cambia.

Si quieres dejar de negociar a la defensiva y empezar a conseguir acuerdos que realmente te permitan alcanzar tus objetivos, este libro es para ti.

**Libros de Cabecera**  
Temáticos

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Más información  
aquí:



THEMA: KJN  
ISBN: 979-13-991114-6-0



# **Negocia preparado**

Los 11 pasos para convertirte  
en un negociador imbatible

**Guido Siebiera**

**Libros de Cabecera**

Temáticos

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid

1ª edición: abril 2026

© 2026 Guido Siebiera  
© 2026 Libros de Cabecera S.L.  
Rambla de Catalunya, 53, 7º G  
08007 Barcelona (España)  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editora: Virtuts Angulo  
Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell  
Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell  
Ilustración de la cubierta: Nèlia Creixell, adaptación de Freepik  
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 979-13-991114-6-0  
eISBN: 979-13-991114-7-7

THEMA: KJN  
Depósito Legal: B 9595-2026

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp  
Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral  
Book natural de noventa gramos, procedente de  
bosques y plantaciones correctamente gestionados,  
certificado por FSC.

A Sandra

Reflejándome en ti,  
este libro fue posible

# Sumario

<b>Prólogo</b> , de Oriol Segarra	9
<b>Introducción</b>	13
1. Entender la situación	27
2. Clarificar tus intereses y los de la otra parte	43
3. Conocer a la otra parte	49
4. Dibujar un mapa de intereses	57
5. Identificar los asuntos que configuran la negociación	63
6. La ZOPA (la ZOna de Posible Acuerdo)	71
7. La matriz de concesiones	81
8. Buscando alternativas. El BATNA	85
9. Las amenazas	93
10. La primera oferta	97
11. Los argumentos	101
<b>Pequeñas cosas a tener en cuenta antes de los siguientes contactos</b>	107
<b>Recomendaciones finales</b>	117
<b>Anexos</b>	
I. Ejercicio de negociación: un coche muy especial	123
II. Plantilla del mapa de intereses	129
III. Plantilla del campo de batalla	131
IV. Plantilla de la matriz de concesiones	133
V. Checklist para negociar preparado	135
<b>Bibliografía</b> . Otros libros sobre negociación	145
<b>Agradecimientos</b>	147

# Prólogo

Hay una verdad que cualquier directivo aprende tarde o temprano, normalmente a golpe de errores costosos: en los negocios, casi todo acaba siendo una negociación. La estrategia más brillante no vale nada si no se puede ejecutar, y la ejecución casi siempre pasa por convencer a alguien de algo. Un cliente que hay que retener. Un proveedor con el que redefinir condiciones. Un equipo directivo al que hay que integrar tras una adquisición. Un consejo de administración al que hay que presentar un proyecto de crecimiento. Negociar no es una habilidad periférica para los líderes empresariales: es el núcleo de la función en su día a día. Tal vez lo es también de nuestras vidas.

Durante mi trayectoria en Uriach lo hemos vivido con especial intensidad. Trabajando en equipo, propiedad/accionistas, consejo y demás órganos de gobierno, directivos y organización, en una década hemos transformado una empresa farmacéutica familiar con una presencia fundamentalmente doméstica en una plataforma europea líder en el negocio Natural Consumer Healthcare (productos de autoconsumo para el cuidado y prevención de la salud y el bienestar), multiplicando el tamaño y el equity value de la compañía por más de diez veces. Este camino se ha basado en crecimiento orgánico, pero también en buena medida, se ha construido a base de adquisiciones. Y cada adquisición es, en esencia, una negociación compleja de múltiples frentes simultáneos: precio y estructura del acuerdo, garantías y representaciones, condiciones de cierre, retención de talento clave, integración posterior. Una cadena en la que un eslabón mal trabajado puede comprometer todo lo construido.

A lo largo de ese proceso hemos tenido la suerte de contar con Guido Siebiera como asesor. En distintas transacciones, fuimos aprendiendo juntos: qué funcionaba, qué nos había faltado preparar, dónde habíamos subestimado a la contraparte y dónde habíamos dejado valor sobre la mesa por no haber anticipado lo suficien-

te. Ese aprendizaje acumulado —forjado en negociaciones reales, con sus tensiones, sus impasses y sus cierres, así como sus situaciones divertidas, extrañas y difíciles— es la materia prima de este libro. Guido lo escribió después de nuestra penúltima transacción, y en cada capítulo reconozco situaciones que hemos vivido.

Este libro es, por tanto, la destilación de una experiencia compartida en un método concreto y aplicable. Los once pasos que Guido propone no son una lista de consejos genéricos. Son una arquitectura de pensamiento que obliga al negociador a recorrer, antes de sentarse a la mesa, todos los territorios que determinan el resultado: el contexto y la historia de la negociación, los intereses reales de ambas partes más allá de las posiciones declaradas, el mapa de asuntos y sus interdependencias, la zona donde un acuerdo es posible, las alternativas propias y ajenas, las amenazas previsibles y sus contramedidas, la primera oferta y cómo formularla. Y lo hace integrando de forma natural el uso de la inteligencia artificial generativa como herramienta de preparación, algo que en mi experiencia reciente ya es difícil de ignorar.

Lo que distingue este libro de otros que he leído sobre negociación es precisamente eso: no propone una filosofía ni un estilo, propone un proceso. Y los procesos bien diseñados funcionan independientemente del talento innato del negociador. He visto aplicar esta estructura a equipos directivos con perfiles muy distintos y el resultado es siempre el mismo: entran en la sala con más claridad, más seguridad y menos dependencia de la improvisación.

En Europa hay otras empresas como Uriach, que son líderes locales y querían aprovechar la oportunidad de crecimiento y consolidación que nuestro negocio ofrecía. Han mandatado a asesores y bancos de inversión para encontrar empresas a comprar en otros países europeos. Pero no se han acercado a nuestro trayecto, que nos ha llevado a realizar once adquisiciones de empresas y de una docena de marcas en diez años, situándonos como la plataforma nativa líder en Natural Consumer Healthcare. ¿Por qué?

Porque una negociación no es, al contrario de lo que muchas per-

## Prólogo

sonas piensan, un pulso en el que hay que intentar torcer el brazo del otro. Esta aproximación lleva a romper la mayoría de las negociaciones, y las relaciones que las sustentan. Al contrario, una negociación exitosa lo será si se construyen relaciones de confianza, si tenemos unos objetivos finales claros y nos enfocamos más en lo que hemos de ceder para preservar la continuidad y la cara de la otra parte, que en lo que tenemos que ganar y «sacarle al otro». Muchas negociaciones se encallan en discusiones impulsadas por el ego de detalles sin importancia en el «big picture», en «batallas irrelevantes para ganar la guerra».

Mi recomendación es clara. Si diriges una empresa o un equipo, si gestionas relaciones comerciales relevantes o si participas en procesos de M&A, este libro debería estar en tu mesa antes de tu próxima negociación importante. Pero también si eres una persona que se enfrenta a una decisión personal de calado y quieres llegar a ese momento con la preparación que merece. Negociar bien no es un talento reservado a unos pocos, no es un arte basado en la inspiración ni trata de ser más fuerte que los demás. Es una disciplina que se aprende. Y Guido acaba de escribir uno de los mejores manuales que conozco para hacerlo. ¡Aprovéchalo!

**Oriol Segarra**, CEO de Uriach

## INTRODUCCIÓN

# Por qué este libro

Seguro que en tu vida personal las situaciones de negociación son muy habituales: ¿Vas a cambiar de trabajo o tienes una reunión prevista con tu jefe para convencerle de que te mereces un aumento de sueldo? ¿Vas a tener que negociar en breve las circunstancias de tu separación o de tu divorcio? ¿Quieres comprar o vender un coche, una casa u otra cosa que tiene un valor especial para ti? ¿Tienes discusiones difíciles con tus hijos adolescentes que muchas veces no llegan a ningún sitio? Stuart Diamond, profesor de negociación en la escuela de negocios de Wharton, dedica en su libro *Getting More* un capítulo a la negociación entre padres e hijos. ¿Estás planificando con tu pareja vuestro siguiente viaje internacional y os cuesta llegar a un acuerdo?

Y no hace falta decir que las habilidades de negociación son esenciales para los empresarios y directivos: ¿estáis en vuestra empresa a punto de entrar en la renegociación de las condiciones con un cliente o un proveedor habitual? ¿Tenéis que negociar la salida de un ejecutivo, la reestructuración de la plantilla o un convenio colectivo? ¿Os estáis preparando para comprar otra empresa o incluso tú mismo estás pensando en vender tu negocio?

Si respondes a cualquiera de estas preguntas, o a otra parecida, con un **sí**, entonces es que te enfrentas a una negociación importante y **este libro es para ti**. Y puedes estar seguro de que no eres el único.

Tanto en el ámbito personal como en el profesional, todas las personas nos hemos de enfrentar a muchas más negociaciones importantes de las que imaginamos. Las cifras aproximadas que podemos estimar a nivel anual y solo para España, son impresionantes:

Divorcios	82 991
Compraventas de viviendas	716 000
Ventas de vehículos usados	2 800 000
Compraventas de empresas	15 000
Convenios colectivos	908
Negociaciones salariales	1 000 000
Negociaciones con adolescentes	2 600 000
Viajes en pareja	11 000 000

## ¡Pero ya hay muchos libros de negociación!

En el momento en que escribo estas líneas Amazon.com me dice que hay más de 30 000 resultados si busco libros por la palabra *negotiation*, lo que hace difícil argumentar que otro libro sobre el tema aporte algo nuevo. Pero voy a intentarlo.

No me he leído los más de 30 000 libros, pero he leído muchos de ellos, y además me dedico desde hace muchos años a asesorar a empresarios y directivos en negociaciones en el campo de las fusiones y adquisiciones.

He aprendido mucho de todos los libros y publicaciones que he leído, y siempre me he quedado con la sensación de que aún faltan herramientas bien explicadas y directamente aplicables para que un mortal promedio pueda mejorar realmente su forma de negociar.

## Por qué creo que este libro aporta algo nuevo

Este libro no quiere proponer un nuevo método milagroso sobre cómo abordar las negociaciones, ni tampoco quiere hacer el manido énfasis en que los negociadores tenemos que buscar un *win-win* y

crear valor adicional juntos, en vez de enfocarnos en quedarnos con el trozo de la tarta más grande posible.

Tampoco quiero dar los típicos consejos como «Nunca hagas esto ...» o «Siempre has que hacer lo otro ...».

Este libro quiere ayudarte a enfrentarte a cualquier negociación importante a través de una **estructura práctica de 11 pasos que te sirva para prepararte realmente bien** —con la ayuda de la IA—, cuando debas enfrentarte a una negociación importante. Es algo simple, pero que, desde mi punto de vista, no ha sido suficientemente tratado hasta ahora.

Aunque el famoso y sabio militar chino Sun Tsu ya nos lo había advertido, no hemos seguido sus consejos, y la mayoría entramos en las negociaciones más importantes de nuestras vidas sin una buena preparación.

No puedes saber si tendrás éxito o no. Solo puedes prepararte para la batalla y debes hacerlo con todo tu corazón y con toda tu conciencia. De esa manera, tendrás una ventaja.

Cuesta creerlo, pero lo cierto es que son pocos quienes se sientan durante una hora a prepararse a conciencia antes de una negociación en la que están en juego miles de euros. Del mismo modo, no abundan los equipos que reserven toda una mañana para preparar con profundidad la renegociación del contrato con uno de los clientes más importantes de la empresa.

Incluso cuando afrontamos una negociación decisiva, en la que nos jugamos mucho, no es extraño que acabemos recurriendo a la improvisación.

## **Por qué es tan importante una buena preparación**

En la mesa de cualquier negociación pueden ocurrir muchas cosas, y varias de ellas no dependen de nosotros. Algunos somos mejores actores que otros; unos tienden a la ironía o al exceso de confian-

za, mientras que otros adoptan un tono más serio y contenido. Puede que recordemos algún supuesto truco infalible... o puede que no.

Tal vez el representante de la otra parte se ha levantado de mal humor, o quizá somos nosotros quienes llegamos preocupados por un asunto personal. La negociación arranca con una oferta desorbitada que nos deja momentáneamente descolocados. Media hora después, la conversación ya ha derivado en un enfrentamiento abierto y no sabemos cómo reconducirla. Y, cuanto mayor es la importancia de lo que está en juego, mayor es también la presión —y con ella, la inseguridad.

Todo esto y mucho más lo podemos «solucionar» con una buena preparación.

La IA generativa puede ayudarnos a diseñar estrategias para generar una predisposición favorable en los representantes de la otra parte. Durante la fase de preparación podemos simular distintos escenarios —por ejemplo, posibles primeras ofertas— y ensayar de antemano las respuestas más adecuadas.

Si analizamos con rigor los asuntos a negociar, podremos preparar el terreno, estructurar el marco de la conversación y desarrollar alternativas ágiles para desbloquear situaciones de impasse. Finalmente, podemos elaborar nuestro propio guion antes de sentarnos a la mesa: una hoja de ruta que nos aporte seguridad y nos sirva de guía, especialmente en los momentos de mayor tensión.

Puede que no recordemos ningún truco brillante pero, si hemos analizado con rigor nuestras alternativas y las de la otra parte, tendremos una visión mucho más clara de quién está en mejor posición para acercarse a su objetivo inicial. Y si, además, hemos explorado con la IA generativa las posibles amenazas o movimientos inesperados con los que podrían intentar sorprendernos, entraremos en la sala con mayor serenidad y control.

**En definitiva, cuanto mejor preparados afrontamos una negociación, mayores son nuestras probabilidades de éxito. Cada**

**minuto invertido en la preparación acaba dando sus frutos cuando nos sentamos a la mesa.**

## **¿Cómo se prepara realmente bien una negociación importante?**

Mi interés por desarrollar una buena metodología de preparación para negociaciones importantes probablemente tenga que ver con mi formación inicial como ingeniero industrial. A los ingenieros nos gusta trabajar con planes claros y con esquemas contrastados que, aplicados con rigor, aumenten la probabilidad de obtener mejores resultados. Y aunque en una negociación importante todos aspiran a lograr el mejor resultado posible —sean o no ingenieros—, no siempre todos se preparan con el mismo método.

Este libro pretende ser, precisamente, un manual práctico sobre cómo prepararse de verdad para negociaciones relevantes. Próximamente encontrarás un resumen de los once pasos que te permitirán estructurar una preparación sólida para tu siguiente negociación.

A lo largo del libro descubrirás numerosas instrucciones y ejemplos concretos sobre cómo utilizar la IA generativa para mejorar esa preparación. Bien utilizada, puede proporcionarte una ventaja significativa y pronto se convertirá en una herramienta de uso habitual en las negociaciones importantes.

## **¿Cómo te puede ayudar la Inteligencia Artificial?**

El potencial de la IAGen en el campo de negociación es enorme pero, para sacar el máximo provecho, tienes que saber cómo usarla bien. Es necesario que entiendas la estructura general de una negociación importante y los puntos específicos donde la IA generativa puede marcar la diferencia. De esto trata este libro.

La IA generativa puede ayudarte a identificar e imaginar los posibles intereses de la otra parte y a explorar áreas de interés común o

complementario. También puede servirte de apoyo para elaborar una lista completa y estructurada de los asuntos que deberías abordar en la negociación.

Además, permite desarrollar con mayor rapidez —y, a menudo, con más creatividad— alternativas al acuerdo que se está negociando, al tiempo que facilita la comprensión de las posibles alternativas de la otra parte. Utilizándola en la fase de preparación, podrás anticipar amenazas o movimientos de presión y pensar de antemano cómo responder a ellos.

En suma, la IA generativa puede ayudarte a definir tu primera oferta y a construir los argumentos necesarios para defenderla con solidez. Y estas son solo algunas de las áreas clave en las que puede contribuir a llevar tu negociación a un nivel superior. Así que, ya no hay excusas.

Este libro reúne las herramientas necesarias para que prepares con rigor tus próximas negociaciones importantes y alcances mejores resultados para ti, sin que ello suponga necesariamente que la otra parte salga perjudicada.

## **Los 11 pasos que debes seguir para preparar negociaciones importantes**

Negociamos cada día en una gran cantidad de ámbitos. Algunas negociaciones tienen poca repercusión, como rebajar el precio que te quieren cobrar por un *souvenir*, o vender una bicicleta en Walla-pop. Otras, en cambio, sí que son sumamente importantes, como comprar un coche, una casa, negociar tu siguiente contrato laboral o acordar las condiciones de una separación o un divorcio.

La preparación es fundamental para todas ellas, y es imprescindible para las negociaciones importantes. Mi experiencia me ha llevado a identificar once aspectos fundamentales para una preparación sólida de negociaciones importantes. Son los que voy a desarrollar en este libro:

### **1. Entender lo mejor posible la situación en que te encuentras**

No es lo mismo vender tu apartamento de la playa a unos alemanes que nunca más vas a ver que renegociar, en el ámbito profesional, un contrato que representa un 15 % de la facturación de tu compañía con una gran cadena de supermercados con la que quieres seguir haciendo negocios en el futuro.

### **2. Identificar cuáles son tus intereses y necesidades, y también los de la otra parte**

En una negociación que sea un poco más compleja, es difícil que dos seres humanos quieran obtener exactamente lo mismo. Hay que mirar más allá de lo evidente.

El candidato a un puesto de trabajo quiere participar en un proyecto interesante, desarrollarse profesionalmente y, al mismo tiempo, tener una cierta seguridad financiera. El director de Recursos Humanos con el que va a negociar no quiere poner en peligro el equilibrio salarial en la empresa, quiere tener empleados motivados y dar la imagen de ser un gran profesional.

Cuanto mejor entiendas las diferencias entre lo que de verdad necesitan las dos partes (diferencias que a veces son solo mínimas o sutiles), más fácil te resultará encontrar el camino para un posible acuerdo.

### **3. Mapear los intereses que son comunes a las dos partes, los que están en conflicto y los sinérgicos**

Un mapa de intereses te puede ayudar a identificar dónde pueden estar los verdaderos retos en la negociación que tienes por delante. Además, hacerlo así te va a ayudar a identificar los intereses que son sinérgicos, o sea, aquellos puntos donde se puede encontrar un espacio para desarrollar un acuerdo que satisfaga a los dos partes.

### **4. Crear una lista de los asuntos que componen el acuerdo y que determinan el campo de juego**

En la mayoría de las negociaciones importantes hay algunos *grandes* asuntos, como el precio o las especificaciones, y una

serie de *pequeños* asuntos, como las garantías, las condiciones de pago o el contrato de mantenimiento. Son los pequeños asuntos los que, al final, te pueden ofrecer un margen de maniobra para construir un acuerdo.

Al menos para los asuntos importantes, debes tener muy claras tus líneas rojas. Me gusta mucho la expresión inglesa *walk away point* (algo así como *punto de ruptura* o *límite de negociación*). Solo si has identificado y preparado bien tus puntos de *walk away* — tus líneas rojas —, podrás evitar que la otra parte te empuje durante la negociación a terrenos que serían perjudiciales para ti.

### **5. Identificar la ZOna de Posible Acuerdo (ZOPA)**

Para poder conseguir un acuerdo entre dos partes, necesitáis encontrar una zona confortable para ambas, que se sitúa entre las respectivas líneas rojas. Si esa ZOPA positiva no existiera, deberíais reflexionar sobre qué podéis hacer para crearla. Solo en ese espacio existe la posibilidad de llegar a un acuerdo.

### **6. Desarrollar una matriz de concesiones**

Debes dar un paso más e identificar las concesiones que estás dispuesto a hacer, así como aquellas que podrías solicitar a la otra parte a lo largo de la negociación. Es fundamental estimar el coste que cada una de esas concesiones tiene para ti y el valor que puede representar para la otra parte. Y, del mismo modo, analizar el coste que sus concesiones implican para ellos y el valor que tendrían para ti.

De este análisis surge una matriz de concesiones que te servirá de guía durante la negociación. Su objetivo es claro: no conceder nada sin obtener algo a cambio. En esa matriz se encuentran, por así decirlo, las fichas de tu juego negociador. Según evolucione la conversación, decidirás qué ficha jugar en cada momento.

### **7. Identificar cuáles son tus alternativas al posible acuerdo y cuáles las de la otra parte**

En una entrevista de trabajo no estás en la misma posición si es la única oportunidad que has conseguido que si tienes previstas

dos más. Y para la empresa tampoco es igual si eres el único candidato verdaderamente cualificado para el puesto o si dispone de varias alternativas sólidas.

Tener muy claras nuestras alternativas e intuir las de la otra parte nos permite entrar en la negociación con una idea clara sobre la distribución de poder y sobre si podemos ponernos más exigentes o si debemos ser más flexibles.

### **8. Identificar cuáles son las posibles amenazas que puede esgrimir la otra parte y cuáles pueden ser las tuyas**

También tienes que usar tu tiempo de preparación para identificar las posibles amenazas con las que la otra parte te podría desequilibrar. Si las tienes identificadas podrás desarrollar posibles reacciones y estar así preparado para casi todas las eventualidades.

Asimismo, puedes preparar tu propia lista de amenazas con las que atacar a tu contrincante.

### **9. Determinar si quieres hacer la primera oferta y en tal caso prepárala bien**

Haciendo la primera oferta te puedes aprovechar del potente mecanismo del anclaje. Marcarás la referencia y la otra parte tendrá que argumentar contra esta referencia. Solo cuando negocias algo de lo que no tengas mucho conocimiento podría ser mejor esperar a que la otra parte realice la primera oferta.

### **10. Preparar tus argumentos y anticipar los de la otra parte**

Cada una de tus posiciones puede argumentarse, al menos, de dos maneras: en positivo, destacando las posibles ganancias que ambas partes obtendrán si se alcanza un acuerdo; o en negativo, subrayando las pérdidas que ambas tendrán que asumir si no se llega a él.

Diversos estudios han demostrado que las personas solemos reaccionar con mayor intensidad ante la posibilidad de perder algo que ante la oportunidad de ganar lo mismo. Tenlo en cuenta cuando prepares y plantees tu negociación.

## 11. Planificar cada siguiente contacto con la otra parte

Si te sientas por primera vez con la otra parte, es bueno preparar algunas ideas para romper el hielo. Actualmente, se puede encontrar en las redes sociales mucha información sobre las personas con quienes vamos a negociar. Podemos saber dónde han nacido, en qué universidad han estudiado o, incluso, qué *hobbies* tienen.

En resumen, si quieres ser mejor en tus negociaciones, tienes que prepararlas. Así de sencillo. El tiempo que dediques al análisis de estos once pasos, estará muy bien invertido, **porque las negociaciones se ganan o se pierden antes de sentarte a la mesa.**

## Cómo funciona este libro

Este libro pretende ser tu guía para preparar negociaciones importantes, y me encantaría que lo utilizaras a partir de ahora antes de cualquier negociación que tenga cierta relevancia para ti.

La parte principal del libro explica todos los conceptos que considero útiles y necesarios para preparar adecuadamente una negociación importante. Al final de cada explicación encontrarás las acciones concretas a realizar, relacionadas con el concepto en cuestión. El orden es cronológico, y algunos conceptos se basan en los explicados con anterioridad, por lo que te conviene empezar desde el principio y seguir el orden del libro.

Al final he incorporado una *checklist* que, una vez leída la parte explicativa, te ayudará en la preparación de tu propia negociación, planteándote las preguntas adecuadas.

Obviamente, no todas las negociaciones tienen la misma importancia y no siempre se dispone del tiempo necesario para prepararlas realmente bien. Por eso he incluido unas indicaciones básicas (de *fast track*) en aquellos puntos que considero imprescindibles para una preparación mínima de casi cualquier negociación. Este *fast track* está también resumido como una *checklist fast track* al final del libro.

Utilizar hoy en día la Inteligencia Artificial Generativa (IAGen) en nuestras negociaciones me parece imprescindible, porque es algo que, en principio, puede ayudarte en cada uno de los pasos de tu preparación. En este libro encontrarás la indicación *Usar IAGen* en los apartados en los que su uso me parece especialmente útil, lo cual no significa que no pueda utilizarse también en otros pasos de la preparación.

Mientras escribo estas páginas, en otoño de 2025, según mi experiencia hasta ahora, la mejor manera de trabajar con la IAGen es dejarla iterar. Es decir, preguntarle, por ejemplo, por diez posibles amenazas con las que la otra parte podría intentar intimidarnos, luego preguntarle por las siguientes diez e incluso después solicitarle otras diez más. Por eso hago referencia a ello en los distintos apartados donde creo que el uso de la IAGen es útil para esta iteración.

Quiero advertirte de que es posible que en el momento en que estés leyendo este libro quizás tengas a tu alcance una generación de IA muy distinta a la que yo he experimentado, donde posiblemente preguntar repetitivamente ya no sea la mejor estrategia para trabajar con esta herramienta. Con una tecnología que evoluciona tan rápidamente, tendrás que validar cuál es la mejor forma de proceder.

Para mayor facilidad, en el texto la mayoría de las explicaciones sobre cómo usar la IAGen en las distintas ocasiones están impresas *en cursiva*.

En el anexo I encontrarás el texto de un minicaso que utilizo en mis talleres de negociación, junto con unas instrucciones sobre cómo practicar con él para familiarizarte (si aún te hace falta...) con el uso de la IAGen en la preparación de negociaciones importantes.

Más allá de este libro, te recomiendo el uso de la técnica del role-play con la IAGen. Consiste en introducir toda la información que tengas sobre los representantes de la otra parte y simular así la negociación. Además, tiene la gran ventaja de que fácilmente podrás solicitarle al programa de IA que use un estilo más confrontativo o más

conciliador, lo que te permitirá prepararte para diferentes escenarios.

Como ocurre en muchas otras ocasiones, la mayoría de la buena literatura sobre negociación está en inglés, por eso me referiré a algunas tácticas, conceptos o casos en su versión inglesa, para facilitarte que los encuentres también en ese idioma.

Vas a ver que con la preparación adecuada cambiará la dinámica de tus negociaciones importantes para siempre. Si sigues los once pasos de este libro vas a:

- entender mejor el contexto y la situación en que tu negociación se va a desarrollar,
- comprender con más detalle tus propios intereses y, quizás aún más importante, los intereses de la otra parte,
- poder preparar una matriz de intereses para identificar los intereses sinérgicos que pueden facilitar un acuerdo,
- tener más claros los asuntos a negociar que se derivan de los intereses de las dos partes,
- poder definir para cada asunto tanto unos objetivos ambiciosos como unas líneas rojas,
- saber buscar si hay una zona de posible acuerdo y qué se puede hacer si esa zona aún no existe,
- tener preparadas una lista de las concesiones que puedes ofrecer a la otra parte en la mesa de la negociación, así como otra lista con las posibles concesiones que le puedes pedir a esa otra parte,
- haber identificado tus propias alternativas en caso de no llegar a un acuerdo, así como también las alternativas a no alcanzar un acuerdo que tiene la otra parte,
- haber elegido cuál de tus alternativas es la mejor y haber reflexionado sobre cuál es la mejor alternativa para la otra parte; y haber desarrollado así una mejor idea sobre el poder de negociación de cada una de las dos partes en la batalla de la negociación,

► INTRODUCCIÓN. **Por qué este libro**

- haber reflexionado sobre las posibles amenazas de la otra parte y las contramedidas adecuadas, y haber preparado algunas amenazas propias por si son necesarias,
- poder decidir si en el contexto de tu negociación tendrías que hacer la primera oferta o no; y en el caso de que lo conveniente sea que la hagas, cómo formularla de la mejor manera posible,
- tener preparados unos argumentos convincentes y estar preparado también para invalidar los posibles argumentos de la otra parte,
- ser capaz de preparar el siguiente encuentro de una manera que puedas asegurarte de que se dará el mejor ambiente posible para llegar a un acuerdo.

Así que: ¡a prepararse! Solo necesitas este libro, papel y lápiz, y un dispositivo de acceso a Internet desde el que hacerle las preguntas adecuadas a la IAGen.



## El autor

---

**Guido Siebiera** tiene una amplia experiencia en asesorar empresas de distintos tamaños y distintas geografías y culturas en proyectos de fusiones y adquisiciones. Ha trabajado también como Interim CEO y asesor de consejos de administración.

Guido cree profundamente que negociar es un oficio que se puede enseñar y aprender. Desde hace años transmite sus extensos conocimientos de negociación en talleres a medida a empresas de toda Europa.

Es doctor en ingeniería industrial de la RWTH Aachen y Executive MBA por ESADE Business School. Ha participado en el programa AMP de Columbia Business School y en el PADE de IESE Business School.

Guido vive con su pareja y sus tres hijos en las afueras de Madrid.

Puedes contactarle en [info@negociapreparado.com](mailto:info@negociapreparado.com) y seguirle en [www.negociapreparado.com](http://www.negociapreparado.com)



## **Libros de Cabecera** Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, inscríbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:





**Libros de Cabecera**  
www.librosdecabecera.com

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

También en X: [@librosCabecera](https://twitter.com/librosCabecera)

**Sigue leyendo en:**

<https://www.librosdecabecera.com/negocia-preparado>

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.