



Tema 2. Creación y declaración de valor en la negociación

Introducción



“En los jardines de un palacio oriental dos hermanas se pelean por una naranja; se la arrebatan la una a la otra en sucesivos choques, se persiguen, forcejean y lloran hasta que, agotadas y psicológicamente en tablas, deciden firmar la paz. Dividen la naranja en dos partes exactamente iguales. Cada una se refugia con su media naranja, tan fatigosamente conseguida, en un rincón del jardín. Una paz justa, estable y duradera, podrían decir los observadores internacionales. Enseguida vemos (los que podemos observar todo desde afuera) que una de las hermanas se come con fruición la pulpa de su media naranja y tira la piel, mientras que la otra tira de inmediato la pulpa y

conserva la piel con la que se propone elaborar un pastel” Barrot (2014). Esta anécdota de negociación nos permite observar que un pacto que en un principio se pensaba inteligente, asertivo y equitativo resulta no serlo tanto ya que cada una de las hermanas tuvo que sacrificar la mitad de lo que deseaba obtener; cada parte podría haber obtenido el 100% de sus necesidades a través de un acuerdo inteligente al cual se llega a través de una negociación en la que todas las partes ganan.

En este tema analizaremos los dos tipos principales de negociación, que ya se mencionaron pero que ahora explicaremos con más detalle en conjunto con otros conceptos clave para llegar a la negociación de acuerdos inteligentes.



Subtema 1. Tipos de negociación: solo gana uno Vs todos ganamos

En la introducción te presentamos una de las anécdotas más famosas de los cursos de negociación en la que hay que considerar los resultados que deseamos con base en las estrategias que aplicaremos en la misma.

Los dos tipos o formas básicas para negociar son:



- La **negociación distributiva**: que se trata de una negociación competitiva o de tipo ganar-perder, en donde las metas de una de las partes suelen estar en conflicto directo y fundamental con las metas de la otra parte.
- La **negociación integradora**: es una negociación en la que las metas de las partes no son excluyentes y, a través de la colaboración se pretende generar una situación de ganar-ganar (Lewicki, et. al., 2012).

Retomando la anécdota de las hermanas que querían la naranja, piensa ¿qué tipo de negociación desarrollaron?, ¿siempre debemos buscar una negociación integradora?, ¿qué otros aspectos debo tomar en cuenta?

En **todas las negociaciones** es importante considerar tres puntos:

1. El punto inicial
2. El punto objetivo
3. El punto de resistencia

Lo que cambia entre una negociación distributiva y una integradora es el interés que se tiene en los resultados propios y los de los otros, lo que ayuda a elegir las tácticas a emplear.

Pero antes de elegir las estrategias, es necesario que identifiques los **factores indispensables para los dos tipos de negociaciones** pues el negociador que busca integrar puede, a partir de ellos, administrar proactivamente las negociaciones distributivas para que tengan resultados integrados. Esto implica que una negociación distributiva puede llevarse a otro nivel donde lo que se sacrifica sea menos significativo para ambas partes, por ejemplo: que las concesiones de las dos partes sean más equitativas.



Factores importantes en la negociación distributiva		
<p>Establecer los puntos: inicial, objetivo y de resistencia</p>	<p>Punto inicial: se encuentra en la declaración inicial de cada parte, por ejemplo, la lista de precios del vendedor y la primera oferta del comprador.</p> <p>Punto objetivo: se conoce o deduce cuando se realizan las negociaciones. Las personas suelen ceder el margen entre su punto inicial y su punto objetivo cuando hacen concesiones.</p> <p>Punto de resistencia: es el punto en el que una persona no superará y en donde interrumpirá las negociaciones; se debe mantener secreto. Si la negociación no es exitosa, puede ser el más cercano al punto de resistencia de la otra parte; estaba muy cerca de la última oferta que la otra estaba dispuesta a considerar antes de terminar la negociación. Los puntos iniciales y de resistencia suelen estar en orden inverso y el punto de resistencia es un precio alto para el comprador y un precio bajo para el vendedor.</p>	<p>Por ejemplo: deseo vender un cofre antiguo que le compré a una vecina por \$1,000, para ello voy a una casa de empeño. He investigado y tiene un valor en el mercado de \$5,000.</p> <p>Mi punto inicial será de \$5,000 y mi punto de resistencia será \$1,500 pues cuando menos me gustaría ganarle \$500. Durante la negociación el precio se irá moviendo y espero que se cumpla mi punto objetivo que es de \$3,500.</p>
<p>Distancia entre los puntos de resistencia: rango de negociación positivo o negativo</p>	<p>Es aquí en donde ocurre la verdadera negociación, porque la otra parte rechazará de inmediato cualquier solicitud fuera de estos puntos.</p> <p>Positivo: por ejemplo, cuando el punto de resistencia el comprador está fuera del punto de resistencia de la vendedora (al menos está dispuesto a pagar más de lo mínimo por lo que ella está dispuesta a vender).</p>	<p>Retomando el ejemplo del cofre antiguo, si en la casa de empeño al iniciar la negociación me ofrecen \$3,000, el rango de negociación sería positivo y podríamos empezar a negociar. Sin embargo, si me ofrecen \$500, al estar por debajo de mi punto de resistencia que es de \$1,500 tendríamos un rango de</p>



	<p>Negativo: por ejemplo, cuando el punto del vendedor está por encima del punto de resistencia del comprador y el comprador no pagará más de lo mínimo que aceptaría el vendedor.</p> <p>Las negociaciones que inician con un rango de negociación negativo no son exitosas a menos que una de las partes cambie su punto de resistencia o si un tercero impone una solución que desagrade a alguna de las partes.</p>	<p>negociación negativo por lo que la negociación sería más difícil pues yo no estoy dispuesto a bajar de mi punto de resistencia</p>
<p>Opciones alternas</p>	<p>Dan a los negociadores el poder de abandonar la negociación cuando el acuerdo previsible no es adecuado. Se trata de conocer las opciones antes de iniciar la negociación con una parte y, a veces, fortalecerlas durante la misma. Por ejemplo, el comprador puede tener otros condominios que negociar.</p>	<p>Considerando el ejemplo de la venta del cofre antiguo, una opción alterna puede ser que antes de ir a la casa de empeño revise con otros negocios similares o que vea si es posible venderlo por Internet.</p>
<p>Conocer y fortalecer su MAPAN</p>	<p>Mejor alternativa para un acuerdo negociado. Esto dará mayor poder de negociación. Es bueno tener varias alternativas pues la alternativa mejor afectará la decisión. Un MAPAN más fuerte u opciones muy positivas para un acuerdo negociado tendrán más poder durante la negociación. (Más adelante profundizaremos en esto).</p>	<p>Siguiendo con el ejemplo de la venta del cofre antiguo, en la investigación de las opciones alternas, una sobrina ofreció comprarme el cofre. Me ha dicho que está dispuesta a pagar \$3,800 (en dos pagos), lo que es muy atractivo, me da un MAPAN fuerte. Si no logro llegar a un acuerdo con la casa de empeño, sé que tengo esta posibilidad de negociación.</p>
<p>Punto de acuerdo</p>	<p>El objetivo de ambas partes es obtener el rango de negociación más grande posible, lo que implica alcanzar un acuerdo lo más cercano posible al punto de resistencia de la otra parte.</p>	<p>En el caso de la venta del cofre antiguo llegamos a un acuerdo y la casa de empeño compró el cofre por \$2,950. Lo he aceptado pues fue en un solo pago y no fue demasiado lo que tuve que sacrificar. Se trata de una</p>



	<p>En la distributiva, ambas partes saben que tendrán que sacrificar su punto objetivo pero esperan estar lo más lejos posible (para arriba) de su punto de resistencia. En la integradora, ambas partes saben que el resultado beneficia ampliamente a ambas.</p>	<p>negociación distributiva pues los dos tuvimos que sacrificar nuestro punto objetivo.</p>
--	--	---

Factores de la negociación. Adaptado de Lewicki, et al. (2012).

A diferencia de lo expuesto anteriormente, la negociación integradora se desarrolla a través de los siguientes cuatro pasos:

1. Identificar y definir el problema (real y no el individual).
2. Comprender el problema y llevar los intereses y necesidades a la mesa.
3. Generar soluciones alternas para el problema.
4. Evaluar esas opciones y seleccionar entre ellas.

Apliquemos estos pasos al análisis del siguiente ejemplo de una dinámica familiar:

En una familia en la que papá y mamá tienen que salir a trabajar fuera. Todos los días van a comer a casa, pero la comida debe hacerse por la noche que es cuando hay tiempo para esto. Esta actividad se puede distribuir de una forma equitativa: que 3 días de la semana la madre haga la comida y limpie la cocina y otros tres días de la semana lo haga el padre (el domingo no cuenta). Esto implicaría que esta labor se hiciera por la noche, lo que tomaría unas 3 horas. Una solución integradora podría ser:

- 1. Identificar el problema:** hacer la comida y limpiar la cocina; descansar y convivir.
- 2. Comprender el problema y llevar los intereses y necesidades a la mesa:** hacer la comida implica tiempo de preparación y limpieza de ollas, sartenes y de la cocina. Al terminar la persona encargada termina exhausta y molesta pues ha perdido mucho tiempo en esto y no ha podido descansar ni platicar y convivir con su pareja.
- 3. Generar soluciones alternas para el problema:** la solución distributiva mencionada anteriormente; otra opción puede ser que todos los días juntos preparen la comida y limpien la cocina. Una tercera podría ser comprar comida hecha y llevarla a casa.
- 4. Evaluar esas opciones y seleccionar entre ellas:** la primera no es adecuada pues no conviven y terminan muy cansados. La tercera no es viable pues es muy caro y la economía familiar no lo permite. Se deciden por la segunda que es una solución integradora que permite solucionar el problema, más rápido y convivir al mismo tiempo.



Estos pasos permiten crear y declarar valor; temas que revisaremos más adelante. A continuación te presentamos algunas diferencias entre las tácticas utilizadas en cada tipo de negociación:

Tácticas de negociación distributiva	Tácticas de negociación integradora
Mantener una actitud inescrutable (u hostil); negociar en su propio territorio y no ser hospitalario o, alternativamente, ser muy encantador.	Ser lo más profesional y lo más agradable posible para hacer frente a cualquiera que sea el contenido de la discusión.
Sacrificar la relación por las ganancias.	Crear confianza para una relación a largo plazo.
Evitar las discusiones sobre los principios que deben influir en las decisiones que se tomen.	Buscar un acuerdo sobre los principios que deben determinar las decisiones que se tomen.
Ocultar los intereses propios y la información (parecer ignorar los intereses de los otros) mientras que haces tu mejor esfuerzo para descubrir el punto de la otra reserva. Mentir si es necesario.	Describir tus intereses y compartir información; tratar de entender los intereses de la otra parte, escuchar activamente. Ser sincero.
Ser inesperado, retraer los antiguos acuerdos o puntos de acuerdo sin previo aviso.	Ser consistente y confiable.
Negociar en términos de posición, (tu posición).	Negociar en términos de intereses y principios y procesos.
Hablar acerca de tus derechos.	Hablar acerca de la resolución de problemas.
Tomar posiciones extremas y mantenerlas tenazmente.	Buscar posibilidades razonables y hacer ajustes razonables.
Ceder sólo un poco, y sólo si se te obliga.	Ofrecer alojamiento en alguna ocasión; hacer concesiones más grandes si se justifica.
Ampliar el programa para que tenga elementos de negociación a los que no te importa renunciar.	Reducir la agenda para lo que es importante o, buscar otras ganancias posibles para el otro lado, así como el propio, mediante la ampliación del trato y / o la construcción de un paquete.
Establecer plazos; crear tensión; repetir las demandas; (presionar	Tomar todo el tiempo que necesites; asegurarse de que el otro lado



decisiones antes de que el otro lado pueda apreciar el alcance; ocultar las consecuencias negativas de la decisión por el otro lado).	realmente entiende las consecuencias de la decisión y las acepta.
Consultar todas las decisiones finales a otra autoridad desconocida, o superior.	Es el tomador de decisiones el que verdaderamente lleva a cabo la negociación.

Tácticas de negociación. Adaptado de (Rowe, 2001).

Son variados los factores que definen cuándo utilizar la táctica distributiva y la táctica integradora. Por ejemplo: en una negociación en la que una de las partes tiene un gran poder de negociación derivado de un MAPAN fuerte; cuando la relación es de corto plazo o cuando una de las partes tienen una gran necesidad de llegar a un acuerdo, entonces una de las partes aplicará **tácticas distributivas**.

En el caso de negociación que implica una relación de largo plazo, en la que las decisiones de una de las partes influye en las decisiones de la otra, por ejemplo: una fusión de empresas o un acuerdo familiar para administrar las finanzas del hogar, sería una negociación con **tácticas integradoras**.

Subtema 2. ¿Cuál es la mejor alternativa?



Tal vez hayas estado en una situación en la que, a pesar que no logras tu objetivo, te sientes satisfecho de haber logrado al menos una parte de lo que buscabas, a eso se le conoce como MAPAN.

Lewicki, et al. (2012), definen “la Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAPAN) como un trato alternativo o que busca un negociador si

no llega a un acuerdo con la otra parte... ofrece al negociador mucho poder porque ahora puede aceptar una propuesta de la otra parte o el acuerdo alternativo”.

Como negociador debes conocer tu MAPAN, para aumentarla y fortalecerla porque esto te da el poder de rechazar algún acuerdo o utilizarla como elemento de negociación. En pocas palabras, como menciona Mahotra, citado por Harvard Law School (2014), es el curso de acción que llevará a cabo si la negociación actual se traduce en un callejón sin salida.



A continuación te presentamos los cuatro pasos fundamentales para determinar el MAPAN:

- 1**
 - **Enumera tus alternativas.**
Piensa en todas las alternativas disponibles para ti si la negociación actual termina en un callejón sin salida. ¿Cuáles son tus opciones de no negociar?
- 2**
 - **Evalúa tus alternativas.**
Examina cada opción y calcula el valor de llevar a cabo cada una de ellas.
- 3**
 - **Establece tu MAPAN.**
Elige un curso de acción que tendría el más alto valor previsto para ti. Esta es tu MAPAN que debe seguir si la negociación actual falla.
- 4**
 - **Calcula el valor de tu resistencia.**
Elige el valor menor que estás dispuesto a aceptar. Si el valor de la propuesta, de acuerdo contigo, es más bajo que el valor de tu resistencia, debes rechazar la propuesta e ir en busca de tu MAPAN. Si la oferta final es más alta que el valor de su resistencia se acepta el acuerdo.

Revisa este ejemplo en el que se aplica el MAPAN a una situación laboral:

En una negociación para contratar a un nuevo empleado, el MAPAN del empleador puede ser contar con uno o más aspirantes capacitados para el puesto. El MAPAN del candidato puede ser contar con otra u otras ofertas de trabajo.

El MAPAN es crucial para una negociación distributiva y útil en una negociación integradora porque es una herramienta para lograr concesiones pues define el poder de negociación. Un MAPAN fuerte (tener más opciones para negociar además de la presente) da un mayor poder pues si no se llega a un acuerdo me puedo ir con otro a negociar. Es crucial en la negociación distributiva pues con eso puedo presionar a la otra parte para que sacrifique más y yo gane más. Es útil para la negociación integradora porque hace ver a las partes que mi producto/propuesta es de valor y hay otros interesados, lo que motiva a buscar soluciones conjuntas.



Subtema 3. Acuerdos que benefician a ambas partes: creación y declaración de valor

Llegar a un acuerdo que beneficie a todas las partes es la finalidad de la creación y declaración de valor que son situaciones vitales para el buen desarrollo de una negociación integradora. Como se mencionó anteriormente la creación de valor se logra a través de los primeros pasos del proceso de una negociación integradora, pues para lograrlo los negociadores deben identificar, definir y comprender el problema a través de la comunicación de las necesidades e intereses de todas las partes, además de proponer soluciones alternativas.

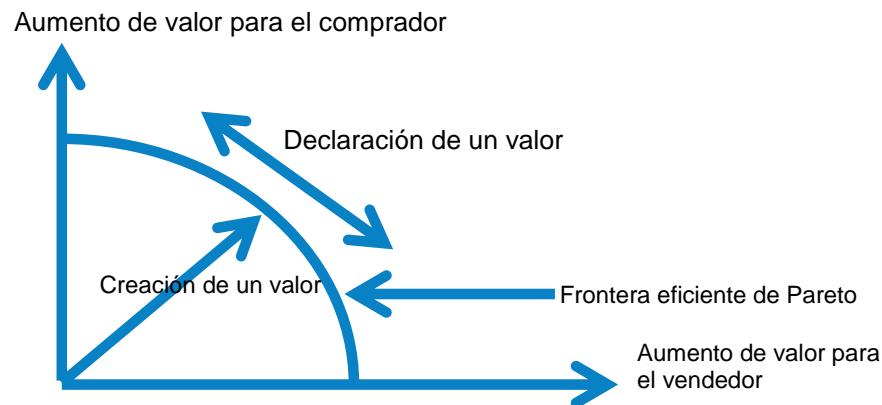


La declaración de valor se da a través del cuarto paso del MAPAN que implica la evaluación y la selección de opciones de solución, para ello se requiere comprender los factores de la negociación distributiva vistos anteriormente.

La relación entre la creación y la declaración de valor tiene por objetivo asegurarse de que los negociadores seleccionarán acuerdos que beneficiarán a ambos, es decir “no hay un acuerdo que haga a una parte mejor sin disminuir los resultados de la otra parte” (Lewicki, et al., 2012).

La línea que determina este punto es conocida como **Frontera eficiente de Pareto** y se presenta en la siguiente figura en la que se muestra el valor que las soluciones tendrán para el vendedor y el comprador.

Como explica Lewicki, et al. (2012), “la meta de crear valor es impulsar la línea de declaración de un valor hacia el lado superior derecho de la curva Frontera eficiente de Pareto”. Debido a esto, una negociación integradora puede ser considerada un proceso para obtener soluciones eficientes de Pareto.



Creación y declaración de un valor y la frontera eficiente de Pareto. Obtenido de Lewicki, et al. (2012).

Es importante que los procesos de creación de valor se lleven a cabo antes de la declaración de valor, las razones para hacer esto son:

1. El proceso de crear un valor es más eficaz cuando se hace de manera colaborativa y sin limitarse a definir en quién obtiene qué.
2. El declarar valor implica procesos de negociación distributiva; puede desviar la atención en la creación de valor e inclusive puede afectar la relación, a menos que se presente con eficacia (Lewicki, et al. 2012).

Retomemos el ejemplo cómo hacer la comida de la pareja que negocia de manera integradora para aplicar la declaración de valor:

La declaración de valor serían los primeros tres pasos:

- 1. Identificar el problema:** hacer la comida y limpiar la cocina; descansar y convivir.
- 2. Comprender el problema y llevar los intereses y necesidades a la mesa:** hacer la comida implica tiempo de preparación y limpieza de ollas, sartenes y de la cocina. Al terminar la persona encargada termina exhausta y molesta pues ha perdido mucho tiempo en esto y no ha podido descansar ni platicar y convivir con su pareja.
- 3. Generar soluciones alternas para el problema:** la solución distributiva mencionada anteriormente; otra opción puede ser que, juntos, todos los días,



preparen la comida y limpien la cocina. Una tercera podría ser comprar comida hecha y llevarla a casa.

La **creación de valor** se da porque aquí no se está cuestionando quién hace qué sino lo que se necesita hacer con los recursos existentes.

La **declaración de valor** se daría a través del cuarto paso: evaluación y selección de las opciones:

4. Evaluar esas opciones y seleccionar entre ellas: la primera no es adecuada pues no conviven y terminan muy cansados. La tercera no es viable pues es muy caro y la economía familiar no lo permite. Se deciden por la segunda, que es una solución integradora que permite solucionar el problema, más rápido y convivir al mismo tiempo.

La **frontera eficiente de Pareto** es que ambos se cansarán menos y tendrán tiempo de convivir.

Creación y declaración de valor. Ejemplo del autor.

En este tema aprendimos la diferencia entre los tipos de negociación distributiva e integradora y la forma en que se deben llevar a cabo con base en los intereses que las partes tienen en sus propios resultados y en los de los otros. Además tocamos temas importantes para el desarrollo de cada una de ellas. Con esta información estamos listos para continuar con la parte más importante de toda negociación: la preparación basada en la planeación ¡Continuemos!

¡Quiero más!

Para conocer sobre negociación distributiva te invitamos a ver el siguiente video titulado: **Tabla de ajedrez de madera del Titanic**.
<http://www.youtube.com/watch?v=M47Ya1xuepQ>

Para conocer sobre los tipos de negociación te invitamos a leer el siguiente artículo: Neale, M.A. (2006). *Estrategias para una negociación*. Trend Management. V8. Pág. 118-124.

http://gestionempredora.files.wordpress.com/2008/10/estrategias_para_una_negociacion.pdf

Mi Reflexión

En este tema aprendiste los dos tipos de negociación: la distributiva y la integradora, así como los factores y pasos que debes considerar para llevarlas a cabo de una forma exitosa.



También revisaste el MAPAN que nos permite tener mayor poder de negociación, ¿has utilizado alguna de estas forma de negociación?, ¿cuál ha sido su resultado?, ¿te preparaste definiendo y fortaleciendo otras opciones para tener la mejor acuerdo posible en un acuerdo negociado?, si es así, ¿te fue de utilidad?

Glosario

- **Negociación distributiva:** Negociación competitiva o de tipo ganar-perder, en donde las metas de una de las partes suelen estar en conflicto directo y fundamental con las metas de la otra parte.
- **Negociación integradora:** Negociación en las que las metas de las partes no son excluyentes y, a través de la colaboración, se pretende generar una situación de ganar-ganar.
- **Punto inicial:** Declaración inicial de cada parte, por ejemplo, la lista de precios del vendedor y la primera oferta del comprador.
- **Punto objetivo:** Se conoce o deduce cuando se realizan las negociaciones. Las personas suelen ceder el margen entre su punto inicial y su punto objetivo cuando hacen concesiones.
- **Punto de resistencia:** Punto en el que una persona no superará y en donde interrumpirá las negociaciones; se debe mantener secreto.
- **MAPAN:** Trato alterno o, que busca un negociador, si no llega a un acuerdo con la otra parte.

Bibliografía

Barrot, F. A. (2014). *Las 12 leyes de la negociación*. México: Conecta.

Harvard Law School (2014). *BATNA Basics: Boost your power at the bargaining table*. *Free Management Report*. Recuperado el 7 de Agosto de 2014 de: <http://www.pon.harvard.edu/freemium/batna-basics-boost-your-power-at-the-bargaining-table/>

Lewicki, R. J., Saunders, D.M. y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación* (5ta. ed.). México: Mc Graw Hill.

Rowe, M. (2001). *15.667 Negotiation and Conflict Management*. Spring 2001. MIT OpenCourseWare: Massachusetts Institute of Technology. Recuperado el 7 de Agosto de 2014 de: <http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-667-negotiation-and-conflict-management-spring-2001>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.