

Fundamentos de Negociación

Víctor Nocetti N.

No. 01 Año 5 Julio 2007

FUNDAMENTOS DE NEGOCIACIÓN

Víctor Nocetti N.¹

¹Contador Público y Auditor (Universidad Talca) y MBA (University of Dallas, USA). Escuela de Ingeniería Informática Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Talca. Casilla 721, Talca. E-mail: vnocetti@utalca.cl

RESUMEN. Este documento entrega los conceptos básicos para un curso de negociación. En cada una de sus partes, se detallan y muestran las ideas centrales que permiten entender de mejor manera que es una negociación, las tácticas presentes al negociar y, finalmente, como crear valor de una negociación. La primera parte es una generalización de ideas y conceptos sobre negociación, los distintos enfoques al respecto y la presentación del Modelo de Negociación de Harvard, como base del planteo más contemporáneo en una negociación que busca el que ambas partes ganen, terminando con la presentación de un esquema gráfico que muestra cuando es posible lograr acuerdos de una negociación y cuando no. La segunda parte introduce los conceptos referidos a las "tácticas" presentes en una negociación. Primero lo relativos al *anclaje* y el como las primeras ofertas "afectan" la posición negociadora e la contraparte y permiten lograr ventajas. Segundo, lo relativo al *enmarcaje* y el como una parte puede lograr el convencimiento de su contraparte a sus planteos y requerimientos. De ese mismo modo, la contraparte puede realizar un re-enmarcaje de la situación para poder lograr que sus puntos de vista prevalezcan. Esquemas de cómo enmarcar se presentan y son ejemplificados para un mejor entendimiento. La tercera parte, y final, muestra la manera de cómo las partes pueden crear valor en una negociación. Se muestran algunos de varios ejemplos, pero que sirven para entender como poder avanzar ante distintos esquemas, como *diferencias en opiniones*, *diferencias en preferencias de riesgo* y *diferencias por preferencias de tiempo*. Cada una de ellas se muestra con ejemplos y se señala el principio orientador para aplicar el concepto ante una determinada situación.

Palabras claves: negociación, enfoque distributivo, enfoque integrativo, Modelo de Negociación de Harvard, zona de posible acuerdo (ZOPA), tácticas de negociación, creación de valor.

ABSTRACT. This text teaches the basic concepts for a negotiation course. In each chapter, the core concepts are shown and developed in such a way that allow to understand what a negotiation is, which are the tactical things present in any negotiation along with some of the different sources to create value in a negotiation process. The first part shows the main ideas and concepts involved in a negotiation, two different negotiation approaches, both distributive and integrative approach, the presentation of the Harvard Negotiation Model, as the most current approach used in negotiation based on the win-win approach of a negotiation, and ending with the graphic presentation of the zone of possible agreement (ZOPA) in order to highlight when a negotiation can either reach agreement or not. The second part introduces the concepts referred to the "tactics" in a negotiation. First, the anchoring and how first offers affect the relative negotiating position in order to reach advantages. Second, the framing and how thing can be presented in a convincing way to our counterpart in order that he/she agrees on our position. Similarly, our counterpart can re-frame all our position in order to get his/her position prevail. This part also outlines some examples of how to frame for a better understanding. The third part, shows some ways under which parties can create value in a negotiation. Some of several examples are shown, but they are good enough to understand how to move on in case of differences, like *differences in opinions*, *differences in risk preferences* and *differences in time preferences*. Each one of them is shown with examples and the guiding principle is pointed out in order to apply that concept before that particular situation.

Key words: negotiation, distributive approach, integrative approach, Harvard Model of Negotiation, zone of possible agreement (CRIPPLE), anchoring, framing, sources o value creation.

(Recibido: 29 de marzo de 2007. Aceptado: 19 de junio de 2007)

PRIMERA PARTE: Conceptos Generales sobre Negociación

"Si no conoces a tu enemigo ni tampoco a ti mismo; es muy probable que en cada batalla estés en peligro. Si te conoces a ti mismo pero no a tu enemigo, tienes las mismas chances de ganar o perder. Pero si te conoces a ti mismo y también a tu enemigo ni en cien batallas estarás en peligro!"¹.

Esta frase pronunciada hace 2500 años muestra que no es fácil ¡ganar cien batallas de cien!. Hay que tener disposición a aceptar los puntos de vista de la contraparte, tener claro qué se quiere y saber cuándo ceder. Hoy en día todas estas ideas genéricas se cubren desde la perspectiva de la negociación (eso implica saber negociar). El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define estos conceptos de la siguiente manera "...mediante la negociación se ajusta el traspaso, cesión o endoso de un vale, de un efecto o de una letra o en otras palabras a través de la negociación se procura la mejor solución de las disputas de asuntos de derecho público o privado. La negociación es la acción y efecto de negociar. También es posible definir a la negociación como los tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto".² Resulta fundamental, entonces, entender que un administrador o ejecutivo debe tener buenas capacidades para negociar. La negociación es una herramienta de gran aplicación práctica, un estudio demostró que uno de los principales roles de los administradores es el de *negociador*³, que surge cuando el administrador debe entrar en negociaciones con otros grupos u organizaciones como representante de la empresa. Este rol tiene una importante connotación interna, como cuando el administrador debe mediar en una disputa o negociar entre áreas funcionales por el requerimiento de mayores fondos. Por otra parte la importancia de esta función queda también destacada de manera clara por la profesora MOSS KANTER cuando señala "el ejecutivo de hoy debe ofertar, negociar y

Serie Documentos Docentes (SDD). Año 5, N°1, Julio 2007

¹ GRIFFITH, Samuel. 1971. **Sun Tzu, The Art of War**. London: Oxford University Press, p. 84.

² Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, 22, Edición, páginas 1000 y 1066.

³ MINTZBERG, Henry. 1973. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row.

vender ideas como cualquier otro político”⁴. En definitiva se pueden definir a las negociaciones como procesos a través de los cuales dos o más partes tratan de reducir o terminar un conflicto entre ellos. La negociación puede ser definida en mejores términos, conforme a las siguientes características básicas⁵: (a) En ella necesariamente se ven involucradas dos o más partes. (b) Las partes tienen intereses diferentes con respecto a uno o más aspectos. (c) Al mismo tiempo, sin embargo, las partes comparten un interés de lograr acuerdos y, a menudo, tienen otros intereses comunes. (d) Por ello la negociación involucra el voluntario intercambio de uno o más recursos específicos o la resolución de un aspecto, o aspectos intangibles. (e) Finalmente, la negociación es un proceso secuencial en el cual las partes alternativamente presentan demandas o propuestas, y ofrecen contrapropuestas con la intención de alcanzar un acuerdo.

1. Análisis General de Modelos de Negociación:

Una negociación exitosa logra que las partes suscriban un compromiso que posteriormente no será desconocido o impugnado. En el proceso de negociación las partes deben hacerse concesiones, persuadirse y comunicarse en forma clara y justificada para alcanzar el compromiso.

Una parte negocia sólo cuando sus metas personales dependen de la cooperación de otras personas. Así se negocia porque se tiene la oportunidad de mejorar la situación actual. Un sindicato negocia para mejorar las condiciones de trabajo de sus afiliados, un país negocia para recibir de otros, más descuentos comerciales favorables, y un cliente negocia con un vendedor de una multitienda para conseguir el precio más bajo posible por lo que le interesa.

1.1 Desarrollo del proceso de negociación:

En el proceso de negociación se produce una relación de interdependencia entre las metas de las partes que dependen del éxito que el otro haya alcanzado. Como señala WHEELER “ negociación es un proceso consensual en donde los acuerdos ocurren

⁴ Moss Kanter, Rosabeth. 1989. “The new managerial work”. *Harvard Business Review*, Nov-Dec’89, Boston, USA, página 10.

⁵ WARE, James. 1980. “Bargaining Strategies: Collaborative versus Competitive Strategies”. *Harvard Business School, Note 9-480-055, 1 Abril 1980, Boston, USA.*

cuando, y *sólo cuando*, las partes creen que en consideración a todas las cosas, el trato que han logrado los deja mejor que lo que estarían si abandonaran la mesa de negociación”⁶. Las metas en una negociación, no son exclusivas de una u otra parte. La idea es poder lograr que ambas partes logren sus metas, siempre considerando que deben pedir algo justo. En este contexto se hace importante entender no sólo la posición de la contraparte, sino también reconocer cual sería la acción de la contraparte si es que no se alcanza un acuerdo. Este concepto denominado BATNA/MAAN (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* o Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) “describe lo que uno haría si no se alcanza el acuerdo. NO es su piso de negociación”. WHEELER destaca siete preguntas básicas que todo negociador debe tener presente al momento de negociar, independiente del enfoque distributivo o colaborativo, y ellas son: (a) MAAN: ¿Qué harán las respectivas partes si no llegan a acuerdo?. (b) ¿Quiénes son las verdaderas partes en la negociación?. (c) ¿Cuáles son sus prioridades y necesidades fundamentales?. (d) ¿Cómo se puede crear valor y, al mismo tiempo, saber quien obtendrá dicho valor? (e) ¿Qué obstáculos podrían impedir un acuerdo y como se podrían superar dichos obstáculos?. (f) ¿Cómo pueden las distintas partes influir en el proceso de negociación y sus resultados?. (g) ¿Cuál es la cosa correcta a hacer?. Estas preguntas debe de hacerlas el mediador por separado a cada una de las partes para elaborar un plan adecuado de negociación⁷.

Para entender las formas de negociar se debe saber que en muchas negociaciones una parte gana a expensas de la otra parte, lo que se enmarca dentro del esquema ganar-perder (juegos de ganancia cero), es decir se produce una negociación distributiva de la riqueza de una parte hacia la otra. Así la riqueza de una parte es consecuencia de la pobreza de la otra. Sin embargo en otras negociaciones las partes ganan cuando la otra parte gana. Lo que se enmarca dentro del esquema ganar-ganar (negociaciones integrativas). Está claro que lo que se busca en el Derecho de Familia es esta última clase de negociación.

⁶ Wheeler, Michael. 1989. “Negotiation Analysis: An Introduction”. **Harvard Business School, Note 9-801-156**, 13 Junio 2002, Boston, USA, Harvard Press.

⁷ WHEELER, Michael, Op. cit.

1.2 Distintos procesos de negociación:

- a) **Negociación distributiva (también llamada competitiva, "zero sum", ganar-perder o valor exigido):**

En esta clase de negociación, una parte "gana" y la otra parte "pierde". En esta situación hay recursos fijos a ser divididos; por ello mientras más obtiene una parte, menos obtiene la otra. En este supuesto los intereses de las partes son opuestos. En este tipo de negociaciones "cada parte ve a la otra como un adversario y, por lo tanto, las partes debaten sus diferencias casi exclusivamente en términos de quien consigue cuanto de algo. Al mismo tiempo, cada parte trata de aprender lo mas que puede de su contraparte, sea posición, necesidad o demandas mínimas aceptables"⁸. Esta es la situación de una compraventa aislada en que si el comprador obtiene un menor precio será a costa de una pérdida para el vendedor. La preocupación dominante en este tipo de trato es maximizar sólo nuestros propios intereses. Las estrategias dominantes en esta clase de acuerdos incluyen la astucia, fuerza legítima y un manejo adecuado y exclusivo de la información. Este tipo de negociación se le llama también "de valor exigido". En esta situación la meta es aumentar el bienestar propio a costa del oponente. De esta forma una negociación distributiva debe ser enfocada como una competencia.

- b) **Integrativo (colaborativo, ganar-ganar o valor creado):**

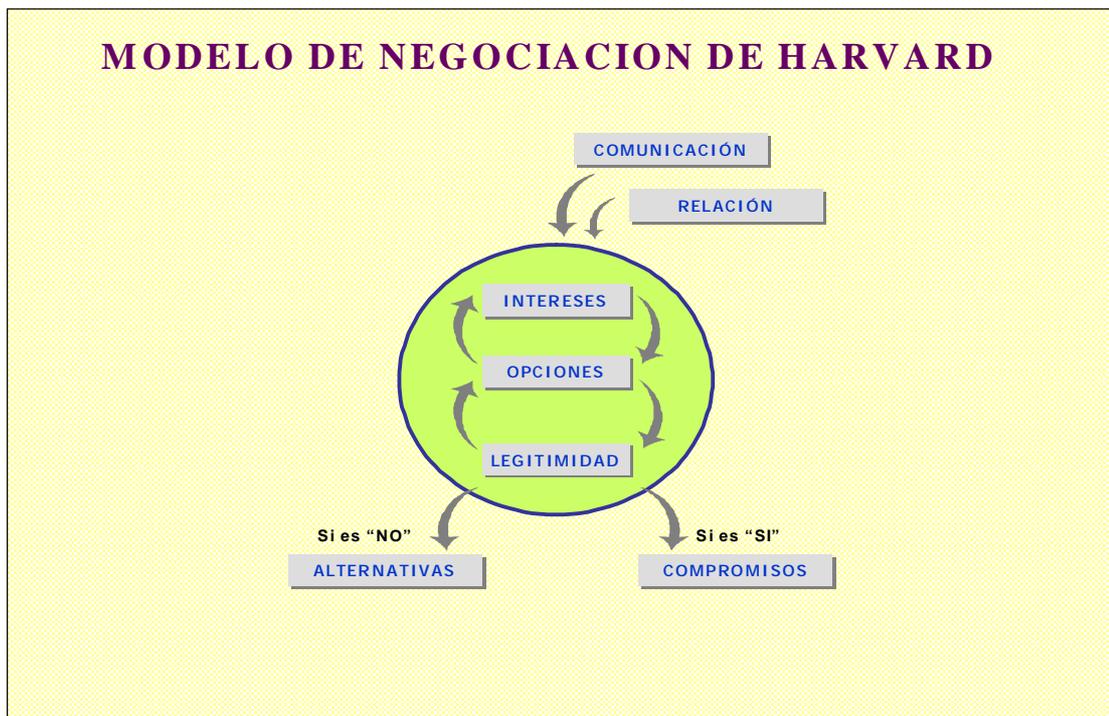
En esta clase de trato, hay un monto variable de recursos a ser divididos y las dos partes pueden "ganar". En estos procesos de negociación la preocupación dominante es maximizar colectivamente los resultados, como sucede en una negociación para ir a cenar con un grupo de amigos o la evaluación del desempeño de un trabajador. Las negociaciones integrativas se describen "en términos de un clima abierto y confiable en el cual las partes comparten ideas e información libremente. La colaboración involucra un esfuerzo conjunto dirigido a encontrar una solución que sea percibida como beneficiosa para ambas partes"⁹. Las estrategias dominantes en este tipo de trato incluyen la cooperación, compartir información, y la solución de problemas mutuos. Este tipo de negociación es también llamado "valor creado", pues la meta es que ambas

⁸ WARE, James. Op.cit.

⁹ WARE, James. Op. cit

partes concluyan la negociación sintiendo que obtuvieron un mayor beneficio que antes de hacerlo.

Uno de los modelos desarrollados con el enfoque ganar-ganar es el *Modelo de Negociación de Harvard*. Este modelo fue desarrollado por Roger FISHER y William URY, de la Universidad de *Harvard*, y en virtud de él todas las partes puedan lograr todo lo que desean, obteniendo más de lo que podrían conseguir a través de cualquier otra forma de solución de conflicto. En el siguiente cuadro se pueden ver todos los elementos que van conformando la negociación conforme a este modelo.



Cuadro n°1.

1.4 Análisis del modelo de *Harvard*:

Básicamente el Modelo de Negociación de *Harvard* (ver cuadro n° 1) plantea que cada parte tiene una postura que refleja su *alternativa*. Dicha alternativa se refiere a toda opción que una parte puede realizar por cuenta propia sin necesidad que la otra parte esté de acuerdo. En términos concretos una alternativa es la posición buscada por cada parte *sin* consideración a los deseos de la otra parte.

Un avance en la posición de negociación se logra cuando cada parte considera los *intereses* que reflejan los deseos, necesidades, inquietudes, esperanzas y temores de la

contraparte. En general, los intereses reflejan todo aquello que se quiere. Ciertamente la negociación no iría por buen sendero si no se construyen posturas conjuntas que ambas partes valoren. Esto se refiere a las **opciones** de toda una gama de posibilidades en las cuales las partes pudieran llegar a un acuerdo. En general un acuerdo en conjunto es mejor si incorpora **la mejor** de muchas opciones. En este sentido el mejor de los acuerdos se logra cuando no es posible mejorar la posición de una de las partes sin perjudicar a la otra.

Una vez alcanzado el nivel de opciones, lo importante es que las partes entiendan la **legitimidad** de dicha postura conjunta. Un acuerdo es legítimo en la medida que a cada parte le parece justo en relación a algún criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de ellas.

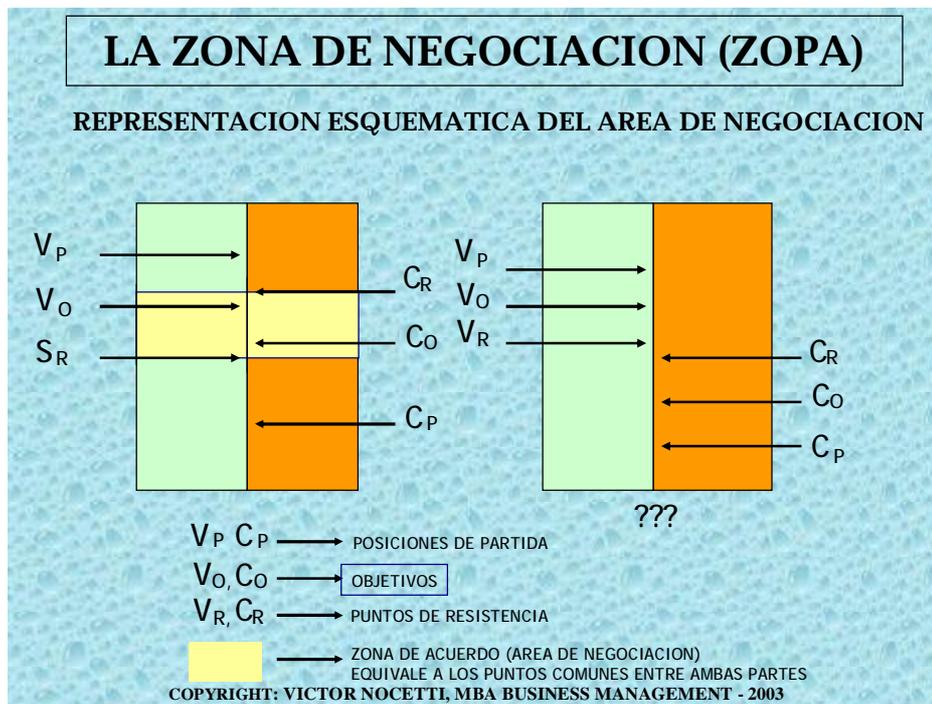
En la medida en que se logra un acuerdo en torno a una opción y existe consenso en su legitimidad es el momento para que se celebre el **compromiso**, el cual se refiere a planteamientos verbales o escritos que especifican lo que las partes harán o dejarán de hacer. Luego de esto viene la etapa de la **comunicación**, en particular una efectiva comunicación bilateral que permita que los acuerdos se logren con eficiencia y sin perder tiempo y esfuerzo. Finalmente logrado el compromiso y acordados los medios de comunicación entre ellas se llega a la **una relación** en que cada parte habrá mejorado su capacidad para trabajar colaborando con su contraparte. Pero técnicamente, ¿cómo tener una postura de negociación?

1.5 La zona de negociación:

Cuando se negocia cada parte tiene una postura o posición y, técnicamente, es posible lograr un acuerdo en la medida que entre las partes existan **zonas (o áreas) de negociación comunes** (o ZOPA, por ZOna de Posible Acuerdo). Se entiende por zona de negociación común la zona de intersección de las posturas de cada una de las partes¹⁰. En el grafico n° 2 se puede apreciar un ejemplo práctico sobre negociación. En el primer rectángulo invertido es posible visualizar una zona de acuerdo conformado por el

¹⁰ En la literatura se denomina a esta área también como “rango de negociación”, “zona de acuerdo” o “zona de posible acuerdo” (ZOPA en ingles). Para profundizar el tema ver WATKINS, Michael. 2000. “Negotiation Analysis: A Synthesis”. *Harvard Business School, Note 9-800-316, 8 Mayo 2000.*

espacio en que convergen los puntos V_O y C_O . En los lados del diagrama se aprecian la postura de negociación de dos partes. Una representa la petición de un Comprador (C) –el lado derecho anaranjado en cada esquema - y es posible ver sus peticiones donde C_P representan el punto de partida, C_O su objetivo y C_R su punto de resistencia (o *precio de reserva* como señalan algunos autores). Este punto de resistencia debe entenderse como el punto (o precio) MAXIMO que esta dispuesto a pagar el Comprador (C). Es decir el Comprador (C) no aceptara “ninguna” demanda adicional del Vendedor (V) por “sobre” dicho punto. Por otra parte el Vendedor (V) muestra sus puntos V_P , V_O y V_R –el lado verdoso en cada esquema- que reflejan su postura de negociación. El punto V_R es el punto de resistencia, o precio de reserva, pues equivale a lo MINIMO que el Vendedor (V) esta dispuesto a aceptar del Comprador (C). Es decir el Vendedor (V) no considerara “ninguna” oferta del Comprador (C) por “debajo” de ese punto. Al cruzarse las dos propuestas, o alternativas, es posible observar que el área de negociación entre el Comprador (C) y el Vendedor (V) resulta ser la zona común entre las dos propuestas (en este caso toda la zona entre C_R y C_O , en color amarillo). En términos más simples, una ZOPA es la distancia entre los puntos de reservas de cada parte. Por ello cuando el Precio de Reserva del Vendedor (P_{RV}) sea mayor que el Precio de Reserva del Comprador (P_{RC}), no habrá Zona de Posible Acuerdo, a menos que una o ambas partes cambien/cedan en sus Puntos de Reserva



Cuadro n° 2.

Si el Comprador (C) no sabe cuáles son los puntos de negociación (o el rango de negociación) del Vendedor (V) y a su vez, el Vendedor (V) no conoce los puntos de negociación del Comprador (C), -lo que suele ocurrir muy a menudo en la práctica- se produce lo que se denominan asimetrías de información, las que hacen que cada parte trate de ir “armando” los rangos de negociación en la mesa. Por lo que es normal que lo único claro sean *MIS* puntos de negociación, *MI* rango, *MI* punto de resistencia; todo lo demás se elabora en base a percepciones y a información que se va recopilando vía consultas y tanteos. Es claro entonces que si las partes “logran entender” las posiciones de la contraparte podrán alcanzar zonas de negociación y buenos acuerdos.

Sin embargo, si se estudia la figura planteada al costado derecho del diagrama del gráfico anterior, se puede ver que el punto de resistencia del Comprador (C_R) es menor que el punto de resistencia del Vendedor (V_R), por lo que es fácil concluir que no existe Zona de Posible Acuerdo. En estos casos en que las partes no pueden llegar a acuerdo se buscan consensos entre los distintos puntos que son negociados para flexibilizar posturas ganadoras y poder converger posiciones de fracaso a zonas de negociación.

Cuando en una negociación existen múltiples intereses a negociar, para cada uno de ellos se prepara una plan y por tanto, podrían haber puntos con ZOPA's y otros sin área

común. En estos casos se sugiere modificar los rangos de negociación de aquellos intereses con ZOPA's a fin de "crear" ZOPA's en aquellos intereses sin área común.

FUNDAMENTOS DE NEGOCIACION II

TÁCTICAS SICOLÓGICAS EN UNA NEGOCIACIÓN

Víctor Nocetti, M.B.A

Tácticas psicológicas en una Negociación¹¹

1. Anclaje y primeras ofertas en una Negociación

Los negociadores hábiles suelen influir las percepciones de su contraparte sobre el conjunto de posibles resultados (ZOPA's), y suelen hacerlo con primeras ofertas, u ofertas iniciales, que actúan como ancla cambiando de manera sutil, y profunda, la percepción que la otra parte tiene de *SU* (de quien hace la primera oferta) precio de reserva y por ende de la ZOPA. Por ejemplo, en la compra de un vehículo negocian Pedro y Mariana. Mariana vende y le gustaría aceptar cualquier precio sobre \$3.500.000. Pedro el potencial comprador esta dispuesto a pagar *hasta* \$4.000.000. Se entiende, entonces, que Mariana y Pedro conocen su respectivo precio de reserva (o precio de retirada), \$3.500.000 y \$4.000.000, pero tienen completa incertidumbre sobre el precio de reserva de su "*otra parte*". Ninguno sabe que cualquier precio entre M\$3.500 y M\$4.000 que pague Pedro es mejor que no hacer trato!

Supongamos que Pedro le pide a Mariana que haga la primera oferta. Mariana tiene la *tincada* que Pedro estaría dispuesto a pagar *al menos* M\$3.600 y *a lo más* M\$4.250. Como Mariana no quiere hacer una oferta que sea exageradamente alta, pues Pedro podría pensar que le "están viendo la cara" y marcharse, ella le dice a Pedro que un buen precio por su auto sería M\$4.100.

Previo a esta primera oferta Pedro no había considerado mucho el precio de reserva de Mariana. Al escuchar el precio que pide Mariana, sólo M\$100 más alto que su precio de reserva, a Pedro empieza a tincarle que el precio de reserva de Mariana debería estar cerca de M\$4.000. Surge la inquietud que quizás no se logre acuerdo entre ambos. Pedro intuitivamente ofrece M\$3.750. La negociación continúa: Mariana responde M\$4.000. Pedro contra-ofrece M\$3.900. Mariana le dice que compartan la diferencia, M\$3.950. Pedro acepta y cierran el trato.

Qué paso en esta hipotética negociación? Por qué el precio final quedó tan cerca del precio de reserva de Pedro? Por qué Mariana se quedo con el mayor valor?

¹¹ Esta parte se basa, principalmente, en el trabajo del Profesor George Wu. 1996. "Two Psychological Traps in Negotiation". Harvard Business School, Note 9-897-036, 27 Diciembre 1996, Boston, USA, Harvard Press.

Primero, Pedro no había considerado mucho el precio de reserva de Mariana y por ello tenía poca noción del tamaño de la ZOPA. Segundo, la oferta de Mariana estuvo muy cercana al precio de reserva de Pedro.

Por último, la oferta de Mariana sirvió para *anclar* la percepción de Pedro sobre el precio de reserva de Mariana. A él le tinto, entonces, que Mariana estaría dispuesta a vender su auto por unos M\$4.000 cuando en verdad Mariana estaba dispuesta a aceptar cualquier oferta sobre M\$3.500.

Hacer la primera oferta es, a menudo, una manera efectiva de “tomar control” en una negociación. Una *buena* primera oferta sirve como ancla, puesto que influye sobre la percepción que *MI* contraparte tiene sobre *MI* precio de reserva. Sin embargo, que tan efectivo sea hacer la primera oferta descansa en dos ideas básicas.

a. Debe ser razonable: Si Mariana hubiera pedido M\$10.000 por su auto, muy probablemente Pedro se hubiera retirado de la negociación (quizá pensando si le estaban tomando el pelo o pensaban que era estúpido!). Del mismo modo, si Mariana hubiera ofertado M\$3.600 para empezar, ella estaría “*entregando*” una gran parte de *SU* ZOPA. Es cierto que partiría anclando a Pedro, pero en una parte de la ZOPA más cercana al piso de Mariana... un área no ventajosa para ella!

b. Deben haber asimetrías de información: qué tan vulnerable sea una persona al anclaje se basa, principalmente, al grado de información que se tenga sobre la contraparte. Si Pedro sabe que Mariana está dispuesta a lograr un trato desde M\$3.500, cualquier primera propuesta de ella sobre dicha cifra no tendrá efecto de *anclaje* sobre Pedro.

Tener un buen entendimiento de la ZOPA y los precios de reserva, le prepara *NO SÓLO* para hacer una efectiva primera oferta, sino también para protegerse psicológicamente cuando su contraparte use la táctica del anclaje!

2. Enmarcaje y Negociación

Es común observar que ante una misma situación, unas personas la ven de una manera (...el vaso medio lleno...) y otras de manera diferente (...el vaso medio

vacío...). La misma situación puede, entonces, ser enmarcada para “privilegiar” ciertos argumentos por sobre otros. Esto, llevado al plano de una negociación está referido a la manera en que cada parte presenta una postura determinada, de manera de influir en SU contraparte y lograr algún acuerdo favorable a SU interés. De otra manera se entiende el *enmarcaje* como a la manera en que un objeto, evento o situación se representa o describe. La idea del *enmarcaje* se fundamenta en que una determinada presentación, o descripción, influye en la voluntad, o deseo, del consumidor a comprar, o no, cierto producto o servicio. Un negociador efectivo debe, entonces, entender que diferentes “marcos” pueden afectar la percepción de una concesión u oferta, o la justa percepción de un acuerdo potencial o resultado de una negociación.

Un ejemplo sería cuando uno compra algo en una multi-tienda. “llévese este TV de 29’...tiene 48 meses a sólo \$10.000 mensuales!, dice el vendedor al ilusionado comprador... Acá el vendedor enmarca el valor del TV para que parezca que es más fácil adquirirlo en 48 meses. Si el comprador fuera un astuto negociador podría desenmarcarse del siguiente modo: “...pero pagaré casi dos TV a ese precio!...”, planteo que enfatiza la diferencia en el valor y los intereses que lleva la compra a plazo!

El enmarcaje es usada por las partes para:

A: enfatizar el valor de sus concesiones

B: entregar una justificación para que la otra parte haga concesiones

C: ofrecer un estándar de justicia para dividir el valor creado al negociar

Enmarcar, o re-enmarcar, una situación puede ser efectiva por dos razones. Primero, pues somos vulnerables a manipulaciones de enmarcaje; debido a que, por lo general tomamos la descripción como dada. Cuando se nos presenta algo de una cierta manera, no es fácil re-enmarcar la situación, y verla desde otra perspectiva. Segundo, el cómo algo sea enmarcado cambia la manera en que valoramos ese algo. Lo que para algunos son *SOLO* unas monedas, para otros puede ser mucho dinero. (vea el ejemplo de la multitienda) Ciertamente, cada descripción es un enmarcaje. Por tanto tenga presente

que el uso activo, frecuente, de diferentes “marcos”, o contextos, pueden ser efectivos en una determinada negociación.

Si bien hay una gran variedad de situaciones de enmarcaje, analizaremos tres bastante generales.

PERDIDAS V/S GANANCIAS

Hay muchas investigaciones que sustentan el fenómeno de “*aversión al riesgo*”. Las personas, en general, no evalúan los resultados en términos absolutos sino que en relación a algún *punto de referencia*, como alguna expectativa, un contrato previo o alguna negociación de un colega. Por ejemplo, la mejora en la compensación de una persona de M\$2.000 a M\$2.500, , podría ser “\$500 mil menos de lo esperado (una pérdida basado en el punto de referencia (M\$3.000) de salario esperado), un 25% de incremento respecto del año anterior o M\$300 mil más que mi colega!”.

El punto de referencia determina como se enmarca la negociación, pérdida o ganancia. La aversión al riesgo captura la idea de que el dolor de perder 1.000 es mayor en magnitud que el placer de ganar 1.000. Para un negociador es importante entender el grado de aversión al riesgo de su contraparte...además de su propio grado de aversión! Un vendedor, por ejemplo, podría aceptar una oferta de M\$190 por un TV de 29’, y dejar de presionar por lograr más dinero, si tuviera un punto de referencia de M\$180 (su precio de reserva) en comparación al punto de referencia de M\$200 (precio esperado). Hay muchos estudios que avalan la existencia de *impasses* cuando los resultados se enmarcan como pérdidas, respecto a un punto de referencia, que cuando los resultados se enmarcan como ganancias.

Enmarcar resultados de una negociación como pérdida deriva en conductas “buscadoras de riesgo” y, por ello, en una mayor disposición a rechazar ofertas que son mejores que el precio de reserva, pero peores que el punto de referencia.

CORTO PLAZO v/s LARGO PLAZO

Piense por ejemplo cuando a Ud. se le ha ofrecido un seguro. *Caeteris paribus* su valor, sean \$2.000, \$3.000, \$4.000, etc. mensuales, el vendedor siempre argüirá, en su

conveniencia (de él), “...como va dejar pasar un seguro de sólo \$66, \$100 ó \$133 diarios...es una ganga!...”. Al llevar el valor a términos diarios, el vendedor “busca” reducir el impacto en el comprador de oír una cifra alta que podría desmotivar su compra al sonar como una cifra inalcanzable. Para Ud, por otro lado, los 4.000 mensuales, podrían resultar ser, por ejemplo, \$48.000 anuales!...un contra-enmarcaje; pues la postura ésta enfatiza su posición!

Sea que una situación se enmarque en términos de costo diario, semanal, mensual anual, etc., puede originar un gran impacto en como se vean los resultados. Por ejemplo, tomarse un “cortado” todos los días no se ve como algo inalcanzable, pero valore el total de “cortados” en un año. Seguirá “tomando” tantos cortados? Si le “pesa” el gasto de un cortado en términos anuales, quizá consuma menos...si es que no deja de consumir!

AGREGACIÓN v/s SEGREGACION

Los atributos de un producto, su precio y costo, pueden ser descritos en términos *agregados* (un combo en McDonald’s, el valor de una impresora + pendrive + parlantes por 50.000, etc., o sea el valor total de un paquete) o en términos individuales, o *segregados* (las papas fritas valen 300, la bebida 500, etc. o sea se separa el valor de cada parte del paquete, o de algo que se negocia).

Pensar en términos de costos, o precios, agregados es, generalmente, menos doloroso que pensar en términos de costos individuales (segregados). Los hábiles negociadores, como experimentados vendedores, usan este esquema de enmarcaje en su beneficio. Por ejemplo la venta de una casa en M\$44.000 sobre una oferta de M\$40.000 puede llevar al vendedor a este enmarcaje: “...es sólo una diferencia de 1%...con un 1% más se queda con la casa de toda una vida!...”. Cuando esta operación se enmarca de esta manera, es fácil imaginar al comprador haciendo una concesión, o cediendo, luego de ser “ablandado” por el enmarcaje: “...que me cuesta gastar algo más si me quedo con una casa que siempre he querido, además que es tan poca la diferencia...sólo 1%!”. Es claro que el vendedor lleva “ganada” la venta de la propiedad.

Diferente sería la situación anterior, si el comprador re-enmarcara de nuevo el asunto: “...es cierto es un 1% la diferencia, pero al final son 4 millones!...con eso me doy unas buenas vacaciones en Europa...!”.

Los negociadores deben tener un entendimiento de los efectos psicológicos del enmarcage para usar de manera activa en las negociaciones y protegerse a si mismos, también, de otros negociadores que hábilmente, y sutilmente, pueden estar enmarcándolo.

FUNDAMENTOS DE NEGOCIACION III

DIFERENCIAS Y CREACIÓN DE VALOR EN UNA NEGOCIACIÓN

Víctor Nocetti, M.B.A

Diferencias y Creación de Valor en una Negociación

1. Fuentes de ganancias conjuntas en una negociación¹²

En general las personas entran en acuerdos cuando cada una está mejor **CON** ese acuerdo que sin el. Por ello, los acuerdos representan **ganancias conjuntas**, o **creaciones de valor**, para cada parte relativa a su BATNA/MAAN. Para encontrar estas convergencias, es importante que el negociador entienda como se crean estas ganancias conjuntas. Si bien podría derivarse una lista sobre tales situaciones, por lo general dos principios son recurrentes:

1. La mayoría de las ganancias conjuntas derivan de **diferencias**
2. Las ganancias conjuntas se crean cuando las partes **reciben algo más valioso de lo que entregan a cambio**.

Es decir, en el caso de las negociaciones las diferencias NO dividen sino que permiten acuerdos.

A. Diferencias en Opiniones

Las personas suelen diferir en sus creencias sobre que les depara el futuro, sean diferencias en unidades vendidas, el precio de la bencina, el valor del dólar, etc. No es más cierto lo anterior cuando se trata de la venta de una empresa, o acciones, pues el vendedor cree que las acciones bajaran y el comprador que subirán. Hay muchas razones de por que las personas tienen diferentes perspectivas sobre la probabilidad de algo, ya sea por las experiencias previas sobre el asunto o las diferencias en como se analice la información. Cualquiera sea la razón de tales diferencias, desacuerdos de este tipo son materia prima para lo que Wu llama "**acuerdos contingentes**", acuerdos en los que los pagos de una parte a la otra son contingentes a una situación particular. Por ejemplo en el siguiente caso:

Camila ha escrito un libro de Comportamiento Organizacional y esta negociando con Jorge, de Prentice Hall, para ver si llegan a un acuerdo. El impasse existe pues Camila piensa que su libro será un best-seller. Jorge en cambio, tiene estimaciones más modestas. Para simplificar diremos que Camila cree que su libro puede vender entre 50.000 copias (venta moderada) ó 100.000 copias (un best séller!). Jorge estima la probabilidad de vender 50 mil libros en 70% y en 30% que el libro sea un best-seller. Camila, por su parte, cree que es más probable que el libro sea un

¹² Wu, George. 1999. "Sources of Joint gains in Negotiations". Harvard Business School, Note 9-396-241, 25 Octubre 1999, Boston, USA, Harvard Press.

best-seller que tenga una venta moderada. Sus cálculos arrojan una probabilidad de 20% y 80% para 50.000 y 100.000 copias respectivamente. Claramente si cada uno mantiene su postura nunca lograrán acuerdo. O podrían explotar dichas diferencias para alcanzar un acuerdo beneficios para ambos.

Para efectos de reflejar un acuerdo contingente, supongamos que Camila requiere un anticipo de \$1.400.000 por su libro; sino buscará alguna otra editorial. Jorge lo más que puede darle como anticipo es \$1.000.000. Podría haber un principio de acuerdo considerando pagos *condicionales*. Suponga que Jorge le ofrece a Camila \$1.000.000 hoy más un adicional de \$600.000 *si* el libro alcanza las 100 mil copias. El valor presente de la propuesta para Jorge es \$1.180.000 ($1.000.000 \cdot 0,7 + 1.600.000 \cdot 0,3$), que es más alto que lo máximo que le ofrece Jorge a Camila hoy. Para Camila su valor presente sería de \$1.480.000 ($1.000.000 \cdot 0,2 + 1.600.000 \cdot 0,8$), que excede a lo solicitado como mínimo por Camila.

Podemos ver, entonces, que Jorge y Camila han intercambiado algo de menor valor para uno por algo que el otro valora más. Como Jorge cree que la chance de vender 100.000 libros es de 30%, no es costoso para él ofrecerle a Camila una suma más alta en ese caso. A cambio, Jorge paga sólo \$100.000, si el libro vende 50 mil copias o menos, un evento que Jorge *creo sucederá muy probablemente*.

Camila, por su parte, estará más dispuesta a aceptar un menor pago, los \$100.000, pues ella considera que es *más probable* que ella reciba el pago adicional de \$600.000 y lograr así \$1.600.000.

En otras palabras, Jorge y Camila han intercambiado algo barato en términos de valor esperado para cada uno, por algo que cada uno juzga será más valioso en términos de valor esperado. Hay negociación!

Ciertamente Jorge y Camila pueden hacerlo aún mejor bajando pago inicial y aumentando el adicional de Jorge a Camila si el libro es best-seller. Puede sugerir nuevas opciones?

Consejo (para diferencias en opinión): Si A cree que un evento es menos probable que lo que cree B, entonces A debería pagar a B si ese evento ocurre.

B. Diferencias en Preferencias de Riesgo

En la parte anterior asumimos que cada parte maximizaba su valor esperado. Pero a veces hay personas que son aversas al riesgo, y por muy alto que sea su valor esperado, actúan del modo “*mas hoy que más en el futuro*”, independiente que se trate de comprar un seguro o sacrificar un gran beneficio futuro...su opción es *más seguridad!* Ciertamente hay importantes diferencias individuales en la tendencia a tolerar el riesgo. Pero son tales diferencias las que se pueden explotar para crear ganancias conjuntas.

Asumamos la siguiente situación:

Sergio y Arturo son socios en una empresa. Poseen similares porcentajes accionarios en un negocio que tiene un 50% de chances de hacer una buena “pasada”. Si el negocio resulta lograrían US\$1 millón en ganancias. Si el negocio no resulta entonces sólo lograrían el punto de equilibrio y quedarían igual que antes, pues no habrían ganancias. Supongamos que acá no habrían *diferencias de opinión* para explotar sino sólo diferencias en la voluntad de asumir riesgo. Sergio es súper averso al riesgo y muy cauto en sus finanzas. Arturo, por otra parte, le gusta tomar decisiones sobre la base de valores esperados. Supongamos, además, que ambos reciben un 50% en cualquier situación. Es decir, cada uno recibiría US\$500.000 si el negocio resulta y 0 de otro modo.

Lo primero que uno debiera considerar es la aversión al riesgo de Sergio. Si asumimos que él estaría feliz con recibir US\$100 mil por seguro, *caeteris paribus*, sea que el negocio resulte o no, que queda para Arturo? El recibiría US\$900 mil si el negocio resulta y si no él le pagaría US\$100 mil a Sergio. Como Arturo esta más dispuesto a asumir el riesgo del negocio este arreglo le arroja un valor esperado de US\$400.000 ($900.000 \cdot 0,50 + 100.000 \cdot 0,50$), más alto que los US\$250 mil previos ($500.000 \cdot 0,5 + 0 \cdot 0,50$). Al mismo tiempo, Sergio está feliz con sus seguros US\$100 mil. Podemos decir, entonces, que Sergio cambió algo “barato” por algo de más valor para él (seguridad). En cambio, Arturo asume más riesgo pero con la posibilidad de ser recompensado con más beneficio si el negocio resulta.

Consejo (para diferencias en preferencia por riesgo): *Transfiera riesgo a la parte que está más dispuesta a asumirlo, y compense de manera adecuada.*

C. Diferencias por preferencias de Tiempo:

Las personas, como las organizaciones, suelen tener diferentes tasas de descuento (una medida de sustitución de consumo o dinero hoy v/s consumo o dinero mañana). Por ejemplo las empresas difieren en términos de los riesgos de los proyectos que ejecutan, como en las facilidades (o dificultades) para acceder a créditos en el mercado de capitales u otras fuentes. Las personas también difieren...en su paciencia, liquidez, o la forma de desarrollar sus carreras. Son esas diferencias las que permiten crear ganancias conjuntas.

Considere una empresa A, con tasas de descuento del 20% y una empresa B con tasa de descuento del 10%. Supongamos que A le vende a B \$10 millones anuales, por los próximos 10 años, en provisiones e insumos pagaderos por B al final de cada período. De qué manera podríamos estructurar la cadena de pagos que reflejen las diferencias por diferencias en el tiempo (o valor del dinero)?

Veamos, entonces, cuanto “vale” el primer pago para cada empresa en moneda de hoy. Para A eso equivaldría a $10.000.000/1,2 = 8.333.333$ hoy. Por tanto cualquier pago que reciba A sobre 8.333.333, **HOY**, es mejor que recibirlo a final de año.

Por otra parte, el valor presente del pago 1 para B vale $10.000.000/1,1 = 9.090.909$. Por esto mismo, B estaría súper feliz pagando, **HOY**, hasta 9.090.909 en vez de pagar 10 millones al final del año 1. Si ponemos los valores de ambas partes, podemos concluir que A y B ganan si B paga cualquier valor mayor a 8.333.333 y menor a 9.090.909 **HOY**.

Podemos decir, entonces, que en esta situación el valor creado al anticipar los pagos se ha logrado en base al principio 2 antes señalado¹³. La idea general es que cuando existen diferencias de tiempo, los pagos o beneficios debieran “moverse”, ya sea anticipándolos o desfasándolos, de manera de reflejar dichas diferencias.

Consejo (para diferencias por preferencias de tiempo): *Traslade los pagos, o beneficios, a fin de reflejar las diferencias en tasas de descuento, y compense de manera adecuada.*

Hay muchos otros tipos de diferencias sobre las cuales se podría capitalizar y crear valor. Por ejemplo diferencias en tasas de impuestos sugiere “mover” ingresos a la parte

¹³ Ojo: La solución general **no siempre** involucra adelantar los pagos. Si la tasa de descuento de A fuese menor que la de B, se crearía valor desfasando los pagos, hasta el punto que se “cree” una ZOPA.

que tiene una tasa impositiva menor. Capacidades diferentes y complementarias dan forma a alianzas donde ambas partes se benefician (el uso de tarjetas de crédito y empresas de combustible, las tarjetas de multitienda y su uso en varias otras empresas diferentes, etc.). Diferencias en motivaciones logran valor si la parte menos motivada recibe beneficios e incentivos. Por ejemplo si una parte quiere una victoria pública y la otra parte está focalizada más en la sustancia y contenido, llame a una conferencia de prensa para anunciar la “victoria” de un lado, dejando a la otra parte con la parte más fina (no suele pasar esto en las conferencias que dan los partidos políticos después de una elección...quien pierde verdaderamente?). De cualquier modo, en todos estos casos las creaciones de ganancias conjuntas se basan en el principio 2.

BIBLIOGRAFIA

GRIFFITH, Samuel. 1971. Sun Tzu, The Art of War. London: Oxford University Press, p. 84.

Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, 22, Edición, páginas 1000 y 1066.

MINTZBERG, Henry. 1973. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.

MOSS KANTER, Rosabeth. 1989. “The new managerial work”. *Harvard Business Review*, Nov-Dec '89, Boston, USA, página 10.

WARE, James. 1980. “Bargaining Strategies: Collaborative versus Competitive Strategies”. *Harvard Business School, Note 9-480-055, 1 Abril 1980, Boston, USA,*.

WATKINS, Michael. 2000. “Negotiation Analysis: A Synthesis”. *Harvard Business School, Note 9-800-316, 8 Mayo 2000.*

WHEELER, Michael. 1989. "Negotiation Analysis: An Introduction". Harvard Business School, Note 9-801-156, 13 Junio 2002, Boston, USA, Harvard Press.

WU George. 1996. "Two Psychological Traps in Negotiation". Harvard Business School, Note 9-897-036, 27 Diciembre 1996, Boston, USA, Harvard Press.

WU, George. 1999. "Sources of Joint gains in Negotiations". Harvard Business School, Note 9-396-241, 25 Octubre 1999, Boston, USA, Harvard Press.