



*Universidad del CEMA*

**Maestría en Dirección de Empresas**

*“Cuando lo importante es competir,  
lo fundamental es cooperar”*

**Autores:** Paula Glezer  
Carlos Converso

**Profesores:** Ignacio Bossi  
Tomás Ramírez

---



## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>1. TEORÍA DE JUEGOS</b> .....	5
Juegos No-Cooperativos.....	6
Juegos Cooperativos .....	6
<b>2. EL DILEMA DEL PRISIONERO</b> .....	7
2.1 Racionalidad e Irracionalidad .....	9
<b>3. COMPETIR O COOPERAR</b> .....	11
3.1 La cooperación.....	11
3.2 La competencia .....	12
3.3 La naturaleza del hombre.....	12
3.4 Efectos de la cooperación y la competencia .....	13
3.5 La sinergia .....	13
3.6 La percepción de la cooperación y la competencia .....	14
3.7 Patrones de comportamiento.....	14
3.8 Los factores que dificultan la cooperación .....	15
3.9 Los factores que facilitan la cooperación .....	16
3.10 ¿Porqué competimos?.....	17
3.11 El mapa de contexto según cada estrategia negociadora .....	18
3.12 La danza de la competencia y la colaboración.....	19
<b>4. CAMBIANDO EL JUEGO</b> .....	21
4.1 Los Jugadores .....	21
4.2 Valor Agregado.....	22
4.3 Las Reglas.....	23
4.4 Las tácticas.....	24
4.5 La extensión.....	25
<b>5. CASO MINERA GOLD LTDA.</b> .....	26
5.1 Información general del caso .....	26
5.2 Información confidencial para Anastasia Alvarez .....	29
5.3 Información confidencial para Tadeo Portocarrero.....	31
5.4 Información confidencial para Geremiah Thompson .....	33
5.5 Información confidencial para Poncio Holmes .....	35
5.6 Nota para el docente .....	37
5.7 Mecánica de la negociación .....	37
5.8 Matriz para cada uno de los negociadores .....	39
5.9 Matriz de pagos .....	40
<b>6. CONCLUSIÓN</b> .....	41
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	43



## INTRODUCCIÓN

La Teoría de Juegos se desarrolló por el simple hecho de que los individuos nos relacionamos. Todos los días nos enfrentamos a esta teoría, por ejemplo en toda actividad que emprendemos estamos desarrollando un juego con colegas o familiares. Para el hombre la importancia que representa la Teoría de Juegos es evidente, pues a diario se enfrenta a múltiples situaciones que constituyen juegos.

En la actualidad la Teoría de Juegos se ocupa de qué ocurre cuando los hombres se relacionan, y como sucede en toda relación, esta teoría involucra el raciocinio y la emocionalidad de los jugadores.

Los psicólogos destacan la importancia del juego en la infancia como medio para formar la personalidad y aprender a relacionarse en sociedad, a resolver problemas y situaciones conflictivas. Todos los juegos, de niños y de adultos, son modelos de situaciones conflictivas y cooperativas. De la misma manera, el estudio de los juegos ha inspirado a científicos de todos los tiempos a desarrollar teorías y modelos matemáticos.

Pero el objetivo de la Teoría de Juegos es el análisis de los comportamientos estratégicos de los jugadores. En el mundo real, tanto en las relaciones económicas como en las políticas o sociales, el resultado de las relaciones depende de la conjunción de decisiones de diferentes jugadores.

Hay dos clases de juegos que plantean una problemática muy diferente y requieren una forma de análisis distinta:

1. Si los jugadores pueden comunicarse entre ellos y negociar los resultados de manera de lograr un objetivo común, se tratará de juegos con transferencia de utilidad, o cooperativos. En este tipo de juego la problemática se concentra en el análisis de las posibles coaliciones y su estabilidad.
2. En los juegos sin transferencia de utilidad, o no cooperativos, los jugadores no pueden llegar a acuerdos previos; es el caso del "dilema del prisionero".

El presente trabajo tratará el Dilema del Prisionero, un ejemplo clásico de conflicto entre los intereses individuales y los colectivos de quienes toman decisiones. Es un ejemplo claro de un problema de suma no nula, esto significa que la suma de las ganancias de los jugadores puede aumentar o disminuir en función de sus propias decisiones.

En este juego en particular cada jugador, de modo independiente, trata de maximizar su propia ventaja sin importarle el resultado del otro jugador. Las técnicas de



análisis de la teoría de juegos tradicional pueden llevar a cada jugador a escoger traicionar al otro, pero curiosamente ambos jugadores obtendrían un resultado mejor si colaborasen. Desafortunadamente los jugadores están incentivados individualmente a defraudar al otro, incluso tras prometerle colaborar. Éste es el punto clave del dilema.



## 1. TEORÍA DE JUEGOS

La Teoría de Juegos es conocida como la Teoría de las Situaciones Sociales. Consiste en una técnica que se utiliza para tomar decisiones en situaciones de conflicto.

La aplicación de esta teoría es apropiada para problemas donde quienes toman las decisiones no poseen un control completo de los factores que influyen en el resultado.

Se puede pensar como una técnica para la resolución de problemas con una toma de decisiones interactiva, que incluye la evaluación objetiva del tema a tratar, pero también los *intereses* particulares por parte de los involucrados.

El juego involucra individuos u organizaciones con intereses diferentes o contrapuestos. Cuando dos o más personas deben resolver una situación en conjunto, el análisis para la toma de decisiones adquiere una complejidad agregada. Para optimizarlo, no sólo requiere de la evaluación de las alternativas individuales, sino también de la investigación de todas las posibilidades de cada parte.

Se puede decir que se fundamenta en el estudio de juegos como el Poker, el Bridge o el Ajedrez. Su descubrimiento es considerado como una de las realizaciones científicas más importantes del siglo pasado. Su campo de aplicación es muy amplio y se utiliza para análisis económicos, políticos, de negocios, sociales, de estrategias militares y hasta inclusive biológicos.

Dentro de la Teoría de Juegos es posible distinguir dos grandes áreas de estudio:

- a) La Teoría de Juegos *No-Cooperativos*
- b) La Teoría de Juegos *Cooperativos*



**Juegos  
No-Cooperativos**  
(Desconectados)

Es el estudio de cómo los individuos racionales actúan recíprocamente persiguiendo maximizar sus propios objetivos.

En este tipo de juego, la maximización de los objetivos individuales coincide con el mayor resultado posible a conseguir en el juego.

**Juegos  
Cooperativos**

Es el estudio de cómo los individuos racionales actúan recíprocamente para lograr objetivos comunes, pero maximizando los intereses individuales de cada uno mediante el logro de objetivos compartidos.

En este tipo de juego, la maximización de los objetivos individuales es producto de todo aquello que pueden conseguir actuando conjuntamente. Este resultado, no necesariamente coincide con el mayor resultado individual posible a conseguir.

A lo largo del trabajo analizaremos distintas herramientas, entre ellas el caso de negociación “Caso Minera Gold Ltda.”, que nos permitirán evaluar las ventajas y las desventajas de los juegos cooperativos y de los no-cooperativos.

Nuestro análisis nos lleva a concluir que no hay una receta que nos guíe cómo actuar en toda negociación, sino que frente a cada situación deberemos decidir cómo proceder para maximizar el logro de los intereses.

Un efectivo negociador sabrá reconocer cuando será conveniente negociar cooperativamente y cuando competitivamente.



## 2 EL DILEMA DEL PRISIONERO

En términos de la teoría de juegos mencionamos que existe un dilema del prisionero que impide el logro de los verdaderos intereses de cada parte negociadora, llevando a los involucrados al peor resultado colectivo. El famoso dilema es contado así por Dixit y Nabeluff:

*"El director de una orquesta de la Unión Soviética (durante la era de Stalin) iba viajando en un tren hacia su siguiente concierto y estaba repasando la partitura de la pieza que iba a dirigir aquella noche. Dos agentes de la KGB vieron lo que leía y, pensando que se trataba de un código secreto, lo detuvieron por espía. Protestó, diciendo que sólo se trataba del concierto para violín de Tchaikovsky, pero no le sirvió de nada. Al segundo día de su detención, el que lo interrogaba entró con aire satisfecho y le dijo: "más vale que lo cuentes todo, porque hemos cogido a tu amigo Tchaikovsky y él ya está confesando..." Supongamos que la KGB tiene de verdad detenido a otro hombre cuyo único delito consiste en llamarse Tchaikovsky, y al cual están sometiendo al mismo interrogatorio. Si los dos inocentes resisten este tratamiento, los condenarán a cada uno a tres años de cárcel. Si el director hace una falsa acusación contra el desconocido "colaborador", mientras Tchaikovsky se mantiene firme, entonces el director saldrá beneficiado con un solo año de cárcel (y el agradecimiento de la KGB), mientras que a Tchaikovsky le corresponderán 25 años por rebelde. Por supuesto, los papeles se intercambian si el director no confiesa y Tchaikovsky cede a la presión y lo acusa. Si los dos confiesan, entonces a los dos se les aplica la sentencia típica de 10 años".*

A continuación analizaremos la "estructura de pagos" de este juego (los números indican los beneficios obtenidos en cada situación; en el ángulo superior derecho aparecen los beneficios del jugador Tchaikovsky, y en el ángulo inferior izquierdo los del jugador Director de Orquesta):

		TCHAIKOVSKY	
		Cooperar	Competir
DIRECTOR ORQUESTA	Cooperar	-3                      -3	0                      -25
	Competir	-25                      0	-10                      -10

- Matriz de Pagos -



▪ **¿Qué ocurre cuando ambos cooperan?**

En el cuadrante superior izquierdo observamos que ambos pasarán tres años en la cárcel.

▪ **¿Qué ocurre si Tchaikovsky coopera pero el director de orquesta decide traicionarlo?**

En el cuadrante inferior izquierdo observamos que el director logra el máximo beneficio del juego (queda libre) y Tchaikovsky recibe el peor resultado posible (25 años de cárcel). Como la matriz es simétrica, lo mismo ocurre si quien coopera es el director cuando Tchaikovsky lo defrauda.

▪ **¿Qué ocurre si ambos se defraudan?**

En el cuadrante inferior derecho observamos que ambos pasarán diez años en la cárcel.

Podemos comprobar que si ambos "cooperan" obtendrán la *mayor suma colectiva* (tres años de cárcel para cada uno). Pero el interrogante es ¿qué decisión tomará cada uno?

El jugador fila dirá: si columna coopera, yo gano 3 años de cárcel por cooperar y 25 años por defraudar, por lo tanto, si creo que columna cooperará, yo defraudo. Si columna no coopera, yo gano salgo libre por cooperar y obtengo un año de cárcel por defraudar, por tanto, si creo que columna defraudará yo también lo haré.

La conclusión es que el jugador fila deberá *defraudar* siempre. El jugador columna hará el mismo razonamiento.

Por lo tanto, el resultado del juego es el de la mutua traición. Ambos eligen la alternativa que menos les conviene (diez años de cárcel para cada uno). Este es el problema de la acción colectiva.



## 2.1 La racionalidad y la irracionalidad

La teoría de juegos exige que todos los jugadores sean racionales. O sea, que todos maximicen sus utilidades, que entiendan al juego de la misma manera, que no existan malas percepciones y que no tengan sentimientos de orgullo, celos, venganza y/o generosidad. Todo esto parece muy hermoso pero el mundo no funciona de esta manera.

Los primeros estudios sobre la teoría de juegos se preocupaban estrictamente de la influencia de la “racionalidad”. Inicialmente, los estudiosos de la materia comenzaron a investigar juegos de suma cero como el ajedrez. En esta clase de juego no se tiene en cuenta que un jugador pueda hacer una jugada “irracional”. Podemos pensar que una jugada irracional del jugador contrario nos beneficia.

En un juego de suma cero toda jugada que perjudique a un jugador beneficiará al otro. Pero en el mundo de los negocios los juegos son de suma no nula. Por lo tanto, todos los jugadores podrían ganar o perder a la vez. Si existe la posibilidad de que un jugador pueda llevar a un resultado negativo a la otra parte, entonces es fundamental preocuparse y ocuparse de la racionalidad del otro.

***Un individuo es racional cuando realiza su mejor jugada según su comprensión del juego y su evaluación de los posibles resultados del juego.***

Se podría dar el caso de que en una negociación dos personas pueden actuar racionalmente pero comprenderla de manera diferente. Una parte puede estar mejor informada que la otra. La asimetría de información tiene como consecuencia una diferente comprensión de la negociación. Aquella persona que esté menos informada actuará según su grado de información, y su proceder no dejará de ser absolutamente racional, aunque para la otra parte sería irracional.

De forma similar, en una negociación dos personas pueden actuar racionalmente, pero evaluar el resultado de maneras diferentes. Hay personas que evalúan otros factores a la hora de negociar, como ser el orgullo, la equidad, la venganza, el resentimiento, el rencor o la envidia.

Generalmente nos inclinamos a pensar que los demás son irracionales cuando detectamos que realizan jugadas o movimientos extraños. Pensamos que prejuizar a un individuo de tal manera es, en cierta forma, una limitación a nuestra capacidad de



razonamiento. Para ampliar esta capacidad, sería prudente entender cómo comprende y percibe el mundo la otra parte.

***Si un individuo ve al mundo de una manera diferente,  
no lo convierte en un ser irracional.***

Más allá de que las personas sean racionales o irracionales, lo importante es ver al juego desde diferentes perspectivas. La teoría de juegos nos enseña a verla desde la nuestra y la de los demás “*poniéndonos en el lugar del otro*”.

En el dilema del prisionero los jugadores actúan según sus propios intereses y de forma egocéntrica. Tener la capacidad de “*colocarse en el lugar del otro*” nos permite:

- a) Estimar cuánto vale uno para la otra parte
- b) Prever posibles reacciones frente a nuestras acciones
- c) Comprender cómo entienden el juego los demás jugadores



### 3. ¿COMPETIR O COOPERAR?

Toda negociación implica un encuentro con otra/s partes negociadoras y cada parte es responsable de sus propias acciones para llegar a un acuerdo que satisfaga los intereses propios. Cuando estamos frente al “dilema del prisionero”, podemos elegir dos estilos básicos de negociación:

Negociar **CON** el otro → **COOPERACIÓN**  
Negociar **CONTRA** el otro → **COMPETICIÓN**

Según estos estilos, cada parte negociadora puede elegir aumentar o disminuir la distancia al otro.

El proceso de aproximación al otro se denomina “*proceso asociativo*” y puede representarse bajo la forma de **cooperación**. Por el contrario, el proceso de distanciamiento se denomina “*proceso disociativo*” y se entiende como **competencia**.

Estos dos estilos negociadores se encuentran en toda situación de interdependencia, es decir, en toda situación donde dos o más individuos interactúan ejerciendo influencia mutua. Podemos recordar diferentes escenas de nuestra vida profesional, social y familiar para darnos cuenta que vivimos en un mundo de mutua dependencia. Esta interdependencia nos obliga a negociar de una manera co-responsable. Es por ello que comenzaremos por descifrar el concepto de cada estilo negociador: la *cooperación* y la *competición*.

#### 3.1 La Cooperación

Según Morton Deutsch<sup>1</sup>, una situación de cooperación es aquella “en la que los objetivos de los individuos son de tal orden que, para que el objetivo de uno sea alcanzado, el resto de los integrantes deberá alcanzar sus respectivos objetivos”.

Según el psicólogo social Robert Zajonc<sup>2</sup>, una actitud es **cooperativa** cuando “lo que hace A es simultáneamente beneficioso para sí y para B, y lo que hace B es simultáneamente beneficioso para sí y para A”.

---

<sup>1</sup> The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice.

<sup>2</sup> The Selected Works of Robert Zajonc.



Según Dave Ulrich<sup>3</sup>, “cuando las personas combinan sus actividades, o trabajan juntos para conseguir un objetivo común, de tal manera que el mayor éxito de una parte coincide con el mayor éxito de las demás, he aquí el proceso de cooperación”.

### **3.2 La Competencia**

Según Deutsch, una situación de competencia se caracteriza con que “un miembro alcanza sus objetivos y los demás están incapacitados para alcanzar los suyos”.

Según Zajonc, una actitud es competitiva cuando “lo que hace A es en su propio beneficio, pero en detrimento de B, y cuando B actúa en su propio beneficio lo hace en detrimento de A”.

Según Ulrich, “cuando una persona o grupo tiene como objetivo un mejor resultado en relación con otra persona, se genera la oposición. Ésta podrá derivar en competencia o conflicto. La competencia siempre está dirigida a un objetivo; en este sentido, habrá una interacción positiva en las partes, pero negativa entre esas partes”

### **3.3 La naturaleza del hombre**

Existe un conjunto de evidencias que demuestra que la cooperación es el principio básico de la naturaleza. La teoría darwiniana afirma que los seres humanos valoran la inteligencia, el sentido moral y la cooperación para la supervivencia.

Desde un punto de vista biológico, el comportamiento de los organismos vivos es, en su gran mayoría, cooperativo. Aunque exista competencia, ésta se da en un contexto más amplio de cooperación de modo tal que el sistema mayor provee un equilibrio.

Por lo visto anteriormente, si la naturaleza del hombre es cooperativa (no competitiva) tenemos suficiente evidencia para afirmar que en la mayoría de las situaciones laborales, sociales y familiares lo importante es competir.

---

<sup>3</sup> Why the Bottom Line ISN'T!: How to Build Value Through People and Organization



### 3.4 Efectos de la Cooperación y la Competencia

Muchos científicos consideran que el comportamiento competitivo debe ser estudiado en términos culturales, en vez de intentar explicarlo pseudocientíficamente como un fenómeno estrictamente natural.

En una negociación, la relación entre los individuos es la que determina si habrá cooperación o competencia. La generación de confianza, la reputación y los intereses de cada parte condicionará la elección de cada estilo negociador en el dilema del prisionero. A partir de ésta elección la negociación podrá tomar dos posibles caminos:

**Positivo** | Si las partes involucradas tienen preocupaciones e intereses por el bienestar colectivo de la negociación. Buscan crecer conjuntamente, desarrollar relaciones de largo plazo y beneficiarse a cambio de la reducción de las ganancias individuales. En el dilema del prisionero la cooperación será la mejor estrategia de negociación para superar el conflicto.

**Negativo** | Si las partes involucradas luchan por su interés individual y desean beneficiarse a cambio de que se perjudique el resto de las partes. Entonces la competencia será el estilo negociador a elegir, con la consecuente disminución del resultado global de la negociación.

*“El comportamiento cooperativo es un aspecto fundamental del interés colectivo”*

### 3.5 La sinergia

En las mesas negociadoras, la sinergia cumple un importante rol en relación a la cooperación. La acción cooperativa de cada una de las partes resulta en un efecto global mayor que el de todas las partes tomadas separadamente. Es por ello que, si existe baja sinergia en la mesa negociadora, entonces el éxito de una parte provoca una pérdida para las otras. En cambio, si existe sinergia la cooperación alcanza el máximo y consecuentemente el beneficio mutuo.



### 3.6 La percepción de la Cooperación y la Competencia

Existe infinidad de casos cotidianos que demuestran que cuando la cooperación es la mejor estrategia de negociación, muchas personas prefieren competir.

Pareciera que la cooperación en una mesa negociadora desaparece cuando sus miembros se ven en una situación de competencia para lograr objetivos individuales mutuamente excluyentes.

NEGOCIACIÓN COOPERATIVA	NEGOCIACIÓN COMPETITIVA
Las partes perciben que el cumplimiento de los objetivos individuales es, en cierta medida, consecuencia de la acción de los demás.	Las partes perciben que el cumplimiento de los objetivos individuales es incompatible con la el logro de los objetivos de los demás.
Los negociadores son <i>más</i> sensibles a los requerimientos de la contraparte.	Los negociadores son <i>menos</i> sensibles a los requerimientos de la contraparte.
Se ayudan mutuamente.	No se ayudan mutuamente.
Existe una <i>mayor</i> homogeneidad en las contribuciones y participaciones.	Existe una <i>menor</i> homogeneidad en las contribuciones y participaciones.
El resultado en términos cuantitativos es <i>mayor</i> .	El resultado en términos cuantitativos es <i>menor</i> .

### 3.7 Patrones de comportamiento

Cuando nos encontramos en una negociación que se enfrente al dilema del prisionero, el resultado dependerá de a) la negociación específicamente, b) el objetivo a alcanzar, y c) las partes negociadoras.



Según diversos estudios de Antunes<sup>4</sup>, se identifican tres patrones de percepción-acción que se manifiestan ante la necesidad de alcanzar un objetivo común o resolver un conflicto. Estos son la *indiferencia*, la *cooperación* y la *competición*.

	☹ <b>INDIFERENCIA</b>	😊 <b>COOPERACION</b>	☹ <b>COMPETECION</b>
<b>Percepción de la negociación</b>	Es imposible	Es posible para todos	Parece posible para uno solo
<b>Objetivo</b>	Indiferente	Ganar juntos	Ganarle al otro
<b>El otro es...</b>	No sé quién es	Un compañero	Un adversario
<b>Relación</b>	Indiferencia	Compañerismo	Rivalidad
<b>Acción</b>	Neutral	Negociar <b>CON</b>	Negociar <b>CONTRA</b>
<b>Clima de la negociación</b>	Aburrida	Atención	Tensión
<b>Resultado</b>	Nulo - Escaso	Éxito conjunto	Victoria individual
<b>Consecuencia</b>	Alienación	Relación de largo plazo	Finalizar la negociación
<b>Sentimiento</b>	Opresión	Alegría	Ira – Soledad
<b>Símbolo asociado</b>	Pared	Puente	Obstáculo

### 3.8 Los factores que dificultan la Cooperación

En la vida cotidiana la mayoría de las situaciones de cooperación y competencia están altamente institucionalizadas e instaladas, y muy rara vez se nos permite elegir entre cooperar y competir.

Las personas son propensas a interpretar cualquier situación como si fuese de competencia. La ventaja de competir es que un individuo puede obtener mayores resultados que el otro, aunque siempre obtenga menos que los que podría obtener si hubiera actuado cooperativamente. Para otros, el logro de mayores resultados no es el factor principal de motivación. Algunos compiten sólo para saber quién vence.

<sup>4</sup> Manual de técnicas de dinámica de grupos.



Algunos de los factores que dificultan el comportamiento cooperativo en una mesa negociadora son:

- El individualismo
- El oportunismo
- La desconfianza
- La ausencia de comunicación
- El espíritu de competencia
- La falta de preparación
- La ausencia de liderazgo
- La falta de objetivos claros

### **3.9 Los factores que facilitan la Cooperación**

Algunos de los factores que facilitan el comportamiento cooperativo en una mesa negociadora son:

- La claridad en los objetivos de las partes
- La confianza y el respeto mutuo
- La comunicación abierta y transparente
- La actitud cooperativa
- La capacidad de “subir al balcón”
- La creatividad
- El liderazgo
- El espíritu de solidaridad
- La paciencia



### 3.10 ¿Por qué competimos?

Una de las principales razones por la que competimos es que hemos sido condicionados para tomar esa postura. Este condicionamiento es el resultado de un proceso de aprendizaje dentro de un contexto cultural amplio.

Fuimos educados y/o entrenados (en la escuela, en la familia, en la vida social, etc.) creyendo que no tenemos otra alternativa. Aceptamos a la competencia como opción natural para nuestro crecimiento y realización. La jaula de nuestros modelos mentales nos condiciona a competir. El siguiente párrafo nos ilustra muy claramente la jaula de nuestros modelos mentales:

*Según Albert Einstein, “... el ser humano es una parte del todo, llamado Universo, una parte limitada en el tiempo y en el espacio. Él se percibe a sí mismo, sus pensamientos y sentimientos, como algo separado del resto, una especie de ilusión de la conciencia. Esa ilusión es para nosotros como una prisión que nos limita a nuestros deseos y al afecto por las pocas personas próximas a nosotros. Nuestra tarea es liberarnos de nuestra prisión, ampliando nuestra esfera de amor ...”*

Una forma de deshacer la actitud competitiva es elegir con conciencia y libertad el potencial de la cooperación que tenemos cada uno de nosotros para ponerlo en práctica en nuestras mesas negociadoras.

Es importante tener presente que cuando negociamos lo hacemos según nuestra “visión” (modelo mental) y dependiendo de esa percepción elegimos un “estilo de negociación”. Entonces, asumamos la responsabilidad de hacer nuestra elección: ¿Cooperar o Competir?



### 3.11 El mapa de contexto según cada estrategia negociadora

	<b>COMPETENCIA</b>	<b>COLABORACIÓN</b>
<b>Satisfacción de las necesidades</b>	Satisfacer las necesidad propia sin tener en cuenta los intereses de la otra parte	Lograr un acuerdo beneficioso, duradero y sustentable para ambas partes.
<b>Estrategia de opciones</b>	Sacar ventaja sobre el otro	Generar opciones mutuamente
<b>Pensar ambiciosamente pero siendo razonable</b>	Maximizar las posibilidades de ganar todo lo posible	Asignar un margen suficiente para satisfacer los intereses del otro
<b>Estrategia de concesiones</b>	Otorgar lo mínimo	Aumentar la satisfacción de ambas partes al realizar concesiones mutuas
<b>Gestión de la información</b>	Argumentar todo lo que una parte pueda usar en contra de la otra	Generar una estrategia para lograr una victoria en conjunto
<b>La relación personal</b>	Convencer y enfrentar al otro	Generar una relación de confianza para lograr una comunicación que tienda a la solución
<b>El uso del tiempo</b>	Intolerancia por presiones de tiempo	Usar la creatividad para resolver conjuntamente
<b>La preparación previa</b>	Buscar las necesidades y fuentes de poder del otro	Encontrar las zonas de posibles acuerdos para lograr un acuerdo favorable para todos
<b>Reflexión del acuerdo</b>	¿Qué deberé hacer mejor en la próxima negociación?	¿Se pudo lograr una relación de largo plazo?

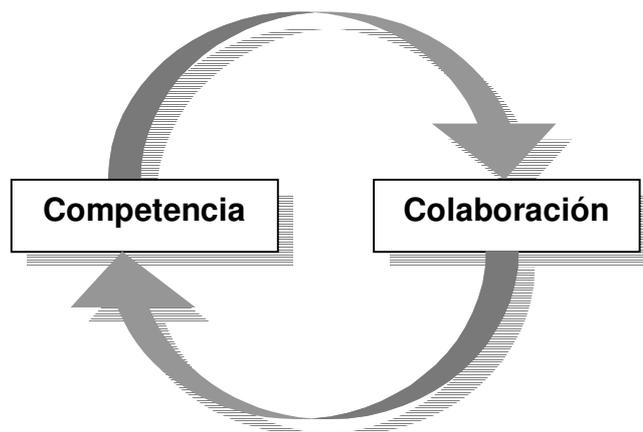


### 3.12 La danza de la Competencia y la Colaboración

Podemos sugerir que existen dos extremos para negociar: cooperativa y competitivamente. Nuestro mensaje se aleja de estas posiciones extremas para presentar un nuevo estilo de negociación, *la danza de la coo**petencia***. Esta nueva forma de negociar es la habilidad de adaptarse (cooperativa o competitivamente) a cada caso particular. El objetivo es utilizar diferentes “disfraces” para cada ocasión.

Durante una negociación *competitiva*, la preocupación fundamental de cada una de las partes es el interés propio (la necesidad básica como objeto de negociación). Cada parte negocia sus propias necesidades sin tener en cuenta las necesidades del otro.

En una negociación *colaborativa*, además de la satisfacción de los intereses propios, se tienen en cuenta las necesidades de la otra parte y la conservación de la relación con el otro.



Nuestra sugerencia es aprender a desenvolverse en un ámbito competitivo-colaborativo.

Aquellos negociadores que son estrictamente competitivos, consideran que el resultado del proceso negociador es mediante la obtención de algo que la otra parte debería perder. En este caso la “torta” a repartir no tendrá ninguna posibilidad de crecer.

Por otra parte, los negociadores que son puramente colaborativos consideran que ambas partes pueden ganar ayudándose mutuamente y que la torta a repartir puede crecer.



Ninguno de estos dos extremos es necesariamente acertado. Existen situaciones en las que es conveniente adoptar una actitud competitiva y otras en las que es preferible una actitud colaborativa.

Una postura **competitiva** se aplicaría a situaciones de negociación puntual, sin posibilidad de que los resultados trasciendan en el futuro y con ninguna probabilidad de satisfacer las necesidades de ambas partes.

Por el contrario, una actitud **colaborativa** se aplicaría a situaciones donde ambas partes tienen deseos de desarrollar relaciones de largo plazo y flexibilizar las condiciones de la negociación.

Creemos fundamental aprender a “danzar” en torno a la cooperación y la competencia. Desarrollar la habilidad para navegar en este amplio espectro permitirá lograr los objetivos planteados.

Los buenos negociadores deberían saber danzar según el caso y utilizar los diferentes “disfraces” para lograr cerrar un acuerdo satisfactorio.



## 4. CAMBIANDO EL JUEGO

El éxito en toda negociación proviene de jugar el juego que conviene en cada situación. Las mayores ganancias no derivan de jugar el juego de una manera diferente, sino de cambiar el juego mismo. El juego está compuesto por los siguientes cinco elementos:

- Jugadores
- Valor agregado
- Reglas
- Tácticas
- Extensión

Modificando alguno de estos elementos, o más de uno a la vez, podemos cambiar el juego de manera de obtener el resultado buscado. A continuación mencionaremos brevemente cómo cambia el juego cuando introducimos variantes en cada uno de los elementos, sin corresponder nuestra descripción a una lista taxativa. Solo mencionaremos algunas opciones a modo de ejemplo.

### 4.1 Los jugadores

En primer lugar el juego cambia, y se convierte en un juego completamente nuevo, con el ingreso de un *nuevo jugador*. Supongamos el caso del ingreso de un nuevo competidor a un mercado determinado, esto cambia las posiciones negociadoras de cada jugador, especialmente si el mercado es monopólico. Una buena estrategia del jugador que ingresa al mercado es reconocer quien se beneficia con su entrada y negociar una parte de esos beneficios.

Otra alternativa, que también puede ser conveniente, es *ampliar el número de jugadores*. Un ejemplo claro es traer más clientes al juego. Un beneficio obvio es que la torta es más grande, más clientes aumentan las ventas, lo cual a su vez produce más utilidades. Hay otro beneficio, y es que habiendo más clientes, ninguno de ellos es indispensable. Traer un nuevo cliente baja el valor agregado de los que ya estaban en el juego, lo cual coloca al vendedor en una posición negociadora más fuerte con respecto a sus clientes. De modo que, para el vendedor, es una doble ventaja: la torta crece, y el obtiene una tajada mayor.



Así como es una buena idea traer más clientes, también es bueno traer más proveedores. Con más proveedores, ninguno de ellos es indispensable, y eso coloca al comprador en una posición más fuerte para negociar.

Otro beneficio es traer complementadores al juego, aumentando así el valor agregado de uno. Habiendo más complementos, un producto se hace más valioso para los clientes, y mejor aun si los complementos son baratos. De modo que lo conveniente es tener en el juego el mayor número posible de complementadores que compitan unos con otros.

Una última alternativa que vamos a mencionar es *cambiar los jugadores*. Antes de entrar en un juego se debe evaluar el valor agregado. Si tiene valor agregado ganaremos dinero en el juego, de modo que debemos entrar en el. Pero si no tiene valor agregado, lo que se debe hacer es cambiar el juego.

Cada vez que cambia el grupo de jugadores, cambian también los valores agregados. Estos se pueden cambiar también de manera más directa, como lo veremos en la próxima sección.

## **4.2 Valor Agregado**

El valor agregado de un jugador depende tanto de su posición relativa al resto de los jugadores, como del negocio del que forma parte. El valor agregado de un monopolista en un mercado de mediano tamaño puede ser mayor al valor agregado de un jugador en un mercado de gran tamaño, pero competitivo.

El caso del monopolio es ilustrativo, ya que sin este no hay juego, de manera que su valor agregado es toda la torta. Sin embargo, que a uno le vaya bien depende no solo de su propio valor agregado sino también del valor agregado de todos los demás que reclaman su parte de la torta.

En cambio en el mercado competitivo es necesario trabajar duro para poder tener algún valor agregado. Encontrar la manera de hacer un producto mejor y tratar de usar los recursos en forma eficaz. Escuchar a los clientes para aprender como hacer que el producto sea más atractivo para ellos. Trabajar con los proveedores para descubrir maneras de manejar el negocio en forma más eficiente para uno y más eficaz para ellos. El mayor problema en este caso es que las mejoras mencionadas generalmente traen aparejado un aumento del costo, y consecuentemente, del precio.



En este contexto el esfuerzo radica en ofrecer alta calidad a bajo costo, pero lo mismo hacen nuestros competidores. Si hay muchos otros que pueden hacer lo mismo que uno hace, entonces uno no tiene mucho valor agregado. La solución es crear lealtad, crear una relación con el cliente como una manera de crear valor agregado en un mercado competitivo.

El valor agregado que tiene un jugador sobre el resto es la fuente principal de poder en un juego, pero no es la única fuente. Las reglas pueden alterar el equilibrio del poder entre los jugadores; en que forma lo hacen es el tema de la sección siguiente.

### **4.3 Las Reglas**

Cuando se habla de cambiar el juego, lo primero en que se piensa es en cambiar las reglas. Pero si preguntamos que reglas se podrían cambiar, o como proceder para cambiarlas, la cuestión nos deja perplejos. Al fin y al cabo, la mayoría de las reglas que se observan en los negocios son leyes y costumbres bien establecidas. Han evolucionado para asegurar que las prácticas comerciales sean equitativas, que los mercados continúen operando y que los contratos se cumplan. Salirse de las reglas es exponerse a sufrir sanciones legales o exclusión del mercado.

Pero hay otras reglas del juego que si pueden ser convenientes modificar. Muchas de estas son las que se encuentran en los contratos. Los contratos con clientes y proveedores definen las transacciones con estos jugadores en formas que se extienden en el largo plazo. Una simple cláusula puede inclinar la balanza a favor de una u otra parte. Al darle forma a las relaciones con los clientes y los proveedores, esos contratos también les dan forma a las relaciones con los competidores.

Estas reglas negociables tienen en común que se refieren a detalles. En comparación con los cambios de jugadores o de valor agregado, los cambios posibles en las reglas pueden parecer cuestiones de poca monta y, por tanto, se pasan por alto. Cambios relativamente pequeños en las reglas de los negocios pueden producir cambios significativos en los resultados.

En los contratos con clientes hay ciertas cláusulas que se pueden estipular para lograr una buena relación. Un ejemplo es la *‘Cláusula de cliente más favorecido’* que consiste en un compromiso contractual entre una compañía y un cliente, que le garantiza



al cliente el mejor precio que la compañía le de a cualquiera. De esta manera evita que la compañía trate a clientes de diferente manera en las negociaciones.

Otro caso es la *‘Cláusula de igualar a la competencia’* por medio de la cual la compañía tiene la posibilidad de conservar el cliente si puede igualar la cotización de cualquier rival. Desde luego que no esta obligada a igualarla, simplemente si lo hace recibe la recompensa de continuar con la relación comercial con ese cliente.

En la relación con los proveedores se podrían estipular cláusulas similares a los expuestos en el caso de los clientes. La *“cláusula del proveedor más favorecido”* obliga a la compañía a pagar al proveedor al menos tanto como le paga a cualquier otro proveedor por mismo recurso. La *“cláusula de igualar a la competencia”* le da a uno el derecho de revisión final de la oferta. La única diferencia es que uno obtiene un derecho de comprar en lugar de un derecho de vender.

Otro caso que podemos nombrar son los *‘contratos de tomar o pagar’*, en virtud del cual uno toma los productos del proveedor o le paga a este una multa. Este contrato ayuda al proveedor permitiéndole planear mejor la producción, y haciéndolo menos vulnerable a que más adelante el comprador lo domine. A cambio de esta seguridad, el proveedor recompensa con un precio más bajo.

#### **4.4 Las Tácticas**

Se puede cambiar el juego cambiando las percepciones de las personas. Este es el dominio de la táctica. Hasta cierto punto, todo es una táctica. Todo lo que uno hace, y lo que no hace, trasmite una señal. Estas señales les dan forma a las percepciones que la gente tiene del juego. Y lo que la gente percibe colectivamente que es el juego, es el juego. Es preciso tomar en cuenta las percepciones para saber en que juego esta uno en realidad y para dominar la manera de cambiarlo.

Las negociaciones son para llegar a un acuerdo, pero eso no significa necesariamente que todos tengan que ver las cosas de la misma manera. Se puede lograr un acuerdo aun cuando las personas se centren en sus percepciones. De hecho, las diferencias de opinión hasta pueden facilitar llegar a un acuerdo.



#### 4.5 La Extensión

Todo juego se desarrolla dentro de un contexto más grande. Esto es lo que permite ampliar o, simplemente, mover los límites de un juego. Aun cuando un jugador parezca estar reduciendo la extensión de un juego, el poder del jugador en otro juego más grande es lo que posibilita esta maniobra. Uno puede saber en que juego está jugando, pero, invariablemente, el juego forma parte de otro juego mayor.

Solo existe un juego grande, el que se extiende a través del espacio, a lo largo del tiempo, de generación en generación. Dos juegos, aun percibidos como si fueran independientes, en realidad son componentes del juego mayor.

Siempre que haya en un juego un jugador que también forme parte de otro juego, los dos juegos potencialmente están vinculados. Este jugador en común puede ser un cliente, un proveedor, un competidor o un complementador.

Los juegos también pueden vincularse por los valores agregados, por ejemplo cuando clientes o proveedores participan en más de un mercado.

Las reglas imponen limitaciones a lo que pueden hacer los jugadores, y estas limitaciones vinculan lo que serían juegos separados. Por ejemplo, una cláusula de cliente más favorecido le impide a un vendedor tratar como juegos separados lo que de otro modo serían negociaciones independientes con los clientes.

Por último, dos juegos pueden vincularse simplemente porque alguien lo considere así. Por esta razón las tácticas, al cambiar las percepciones, cambian las vinculaciones entre los juegos. Por ejemplo, amenazar y establecer precedentes son tácticas que crean vinculaciones entre juegos.



## 5. CASO MINERA GOLD LTDA, por Paula Glezer y Carlos Converso

### 5.1 Información general

En el mes de Marzo del 2002, luego de una considerable inversión en exploraciones, la empresa de capitales canadienses Argentina Gold Ltda. terminó el Estudio de Factibilidad del Proyecto Minero ‘La Encantada’ ubicado en la Provincia de Catamarca. Dicho estudio determinó la existencia de 2.000.000 de onzas de oro cuya explotación requiere una inversión de 500 millones de dólares. Las instalaciones necesarias para el proyecto son: el yacimiento, las canchas de lixiviación por goteo (para la extracción del oro), una trituradora primaria y otra secundaria, una planta de extracción e instalaciones auxiliares y complementarias. El proyecto minero ‘La Encantada’ se construiría sobre 500 hectáreas propiedad de la familia Alvarez.

La familia Alvarez es dueña de varias propiedades en los alrededores de la provincia dedicándose a la explotación agrícola y al alquiler de tierras. El proyecto minero ‘La Encantada’ se construiría en las tierras que los Alvarez le dan en alquiler a una veintena de familias, en adelante lo *campesinos*, desde hace muchos años. En la actualidad, en dichas tierras se cultivan distintos cereales.

La Provincia de Catamarca se encuentra atravesando una fuerte crisis económica. Los habitantes de la Provincia reclaman al gobierno provincial medidas para atraer capitales e inversión en obras publicas para disminuir el desempleo.

El yacimiento minero ‘La Encantada’ generaría 5.000 puestos de trabajo en el primer año de construcción y 1.500 puestos más durante los 10 años de explotación. Adicionalmente, la empresa minera pagaría impuestos provinciales, federales y regalías del orden de los 30 millones de dólares anuales. El proyecto minero representa una gran oportunidad de crecimiento social y económico para el desarrollo de la Provincia. Es por ello que la participación directa del Gobernador de la Provincia de Catamarca, el señor Tadeo Portocarrero, es fundamental para la negociación.

El proyecto ‘La Encantada’ sería financiado por la International Finance Corporation (IFC), brazo financiero del Banco Mundial. Este organismo tiene la misión de financiar proyectos que garanticen el desarrollo económico y social en países emergentes. El Señor Geremiah Thompson, Director Financiero del IFC, es el representante de esta entidad y es el responsable de garantizar que los fondos se utilicen



para tales fines, con especial cuidado del medio ambiente. En consecuencia, el Sr. Thompson debe exigir que todos los contratos incluyan el compromiso de tal cumplimiento ambiental.

La Familia Alvarez, representada por la Dra. Anastasia Álvarez, y la minera Argentina Gold Ltda., representada por el Dr. Poncio Holmes, han mantenido reuniones preliminares con la presencia del Sr. Thompson y el Gobernador Portocarrero. Los puntos que se encuentran actualmente en discusión son:

1. Pagar las tierras al doble de su valor de mercado.
2. Cumplir con la normativa ambiental vigente.
3. Reubicar a los campesinos.
4. Construir una carretera de 30 Km. que una los campos agrícolas al oeste de la Provincia con la Ruta Provincial.

### **La reunión**

El próximo viernes a las 10 de la mañana, en un prestigioso hotel del Centro de Catamarca, se llevará a cabo una negociación entre la Dra. Anastacia Álvarez (representante legal de la familia Alvarez), el Dr. Poncio Holmes (representante legal de Argentina Gold Ltda.), el Señor Tadeo Portocarrero (Gobernador de Catamarca) y el Señor Geremiah Thompson (Director Financiero del IFC). Todos ellos buscarán concretar la operación de compra-venta de las tierras de la familia Alvarez. Todos los puntos mencionados deberán ser sometidos a discusión.

Comenzará el Dr. Holmes manifestando su decisión sobre cada uno de los puntos, y las otras partes darán su acuerdo o desacuerdo a lo propuesto. Si alguna de las partes estuviera en desacuerdo con lo propuesto por el Dr. Holmes la negociación continuará. La misma finalizará cuando las cuatro partes acepten un grupo de decisiones o cuando se agoten las instancias.

Si la negociación continuara por falta de acuerdo, se repetirá el mismo procedimiento cada 10 minutos en el siguiente orden: la Dra. Alvarez, el Gobernador Portocarrero y por último el Sr. Thompson.



Si luego de las cuatro instancias anteriores no se hubiera llegado a un acuerdo, la negociación continuará con una quinta instancia donde las cuatro partes discutirán las condiciones sin ningún orden establecido, y propondrán su paquete de decisiones.

La reunión no deberá extenderse más de 90 minutos. Pasado este tiempo se considerara imposible la construcción de la mina de oro.



## 5.2 Información confidencial para la Dra. Anastasia Álvarez

La Dra. Anastasia Álvarez, primogénita de los Álvarez, ha obtenido el apoyo de sus familiares para llevar adelante tan importante negociación. Los Álvarez son propietarios de las 500 hectáreas requeridas para el proyecto minero. Las tierras de ‘La Encantada’, al este de la Provincia son alquiladas a una veintena de familias (los campesinos). Los Álvarez explotan de forma directa otras tierras que poseen al oeste. Ellos necesitan una suma aproximada de U\$S 3.8 millones para automatizar la producción y concretar jugosos contratos de exportación de cereales.

Por otro lado, los Álvarez son una familia importante en Catamarca, respetados por la sociedad en su conjunto. Adicionalmente, siendo personas de campo, no tienen mucho conocimiento de la actividad minera, desconfiando incluso de las prácticas ambientales de estas.

Obtener el doble por las tierras es fundamental para las empresas de la Familia. Han estado negociando contratos con compradores de Asia y necesitan el dinero para automatizar la producción. Sin este dinero, deberán seguir produciendo con maquinaria obsoleta y renunciar al tan ansiado ingreso al mercado internacional. El valor de mercado de esas tierras agrícolas es de U\$S 5.000 dólares por hectárea, lo que da un total de U\$S 2.500.000. Lograr el doble del mercado, es decir U\$S 5.000.000, significaría una ganancia de 40 puntos. Vender las tierras al precio de mercado da un resultado de cero.

Anastasia y su familia están preocupados por las situaciones generadas por otros emprendimientos mineros en el país. Saben que el tema ambiental es muy sensible para la comunidad y consideran importante establecer de forma clara las obligaciones ambientales de la empresa. De obtener este compromiso, la familia ganaría 25 puntos.

La reubicación de los *campesinos* es otra preocupación de los Álvarez. La familia es muy importante en Catamarca, siendo respetados y considerados por toda la sociedad. No quisieran ver afectadas sus relaciones sociales por tener que desalojar a los campesinos. Obtener la reubicación de estos significaría una ganancia de 10 puntos.



La construcción de la carretera bajaría considerablemente los costos de la explotación de las tierras ubicadas al oeste de la Provincia, donde la familia cuenta con vastas extensiones. La producción de cereales de la región tendría rápido acceso a las rutas provinciales. Los Álvarez llevan años lidiando con pobres condiciones de transporte, habiendo discutido innumerables veces con el Gobierno Provincial sin éxito, ya que al parecer nunca hay fondos para infraestructura vial. La construcción de la carretera significa una ganancia de 25 puntos.

La Dra. Álvarez tiene instrucciones muy claras para que las tierras sean vendidas. Ella debe obtener una ganancia mínima de 50 puntos. Pero sabe que si obtiene más de 75 puntos la situación financiera de la familia permitiría su consolidación como presidente de la Asociación Agrícola de Catamarca.



### 5.3 Información confidencial para el Gobernador Tadeo Portocarrero

La Provincia de Catamarca esta atravesando una mala situación económica. En los últimos meses algunos sectores de la población han realizado manifestaciones exigiendo empleo al Gobierno Provincial. Asimismo, los principales agricultores de la Provincia exigen mejores condiciones impositivas e inversiones en infraestructura para aprovechar el momento exportador que vive el País después de la devaluación.

Dada esta situación, la imagen pública del Gobernador Tadeo Portocarrero se ha deteriorado considerablemente poniendo en duda el próximo resultado electoral y hasta su posición dentro de su partido.

Portocarrero y los asesores legales y financieros de la Provincia se encuentran al tanto de las negociaciones de Argentina Gold Ltda. y saben que el proyecto es fundamental para el desarrollo de Catamarca. La Encantada sería el proyecto más importante en cuanto a generación directa e indirecta de empleo y en recaudación impositiva. Los U\$S 30 millones anuales que se estima generará el proyecto en impuestos permitirían al Gobernador efectuar importantes obras de infraestructura pública. En este marco, el Sr. Portocarrero se encuentra evaluando los puntos en discusión:

1. Pagar las tierras al doble de su valor de mercado.
2. Cumplir con la normativa ambiental vigente.
3. Reubicar a los campesinos.
4. Construir una carretera de 30 Km. que una los campos agrícolas al oeste de la Provincia con la Ruta Provincial.

Si bien el pago de las tierras por el doble de su valor de mercado, no beneficia en forma directa a la Provincia, Portocarrero sabe que los Álvarez tienen proyectos agrícolas al oeste que requieren de fuertes inversiones. Adicionalmente, miembros de la familia ocupan puestos importantes en las sociedades de fomento y beneficencia regionales, por lo cual estima que realizarán donaciones de algún tipo. De concretarse la transferencia por el doble del valor de mercado, el Gobernador obtiene una ganancia de 50 puntos. Si las tierras se venden por el valor de mercado, el Gobernador obtiene 0 puntos.



El Sr. Portocarrero tiene grabado en la memoria el problema que se suscitó en una Provincia al sur del país donde sus habitantes rechazaron de forma violenta una inversión minera aduciendo una posible contaminación ambiental. La imagen pública del Gobernador de esa Provincia nunca pudo recuperarse tras el problema. Por ello, es fundamental que los acuerdos a adoptarse incluyan de forma expresa la obligación de cumplir con la normatividad ambiental vigente. Esto permitirá contrarrestar cualquier temor de la población. De obtener este compromiso la Provincia gana 40 puntos.

La reubicación de los campesinos es un problema. El Gobernador sabe que para que la minera acepte reubicarlos la provincia debe donar las tierras. La Provincia no cuenta con muchas propiedades agrícolas y donarlas a un privado a petición de una empresa resulta bastante difícil, además de oneroso. De acuerdo con información que maneja la provincia, tierras similares a las que explotaban los campesinos cotizan a U\$S 5.000 por hectárea. Lo que da un total de U\$S 2.5 millones por las 500 hectáreas necesarias. Adicionalmente, Portocarrero está muy preocupado por el precedente negativo que generaría semejante donación. En el futuro, cualquier proyecto a desarrollarse podría generar reclamos de reubicación y de tierra por parte de quienes se vieran afectados. De aceptar la reubicación de las tierras el Gobernador pierde 20 puntos (negativo).

El cuarto punto, la construcción de una carretera, significaría por fin contar con la vía de acceso que solicitaran hace años los agricultores del oeste de la Provincia y que nunca pudo llevarse a cabo por falta de fondos. La vía terminaría con los reclamos de este sector de la sociedad además de impulsar las actividades económicas del sector. De concretarse la construcción de la carretera la provincia obtiene 10 puntos.

Para que la transferencia de las tierras sea satisfactoria para el Sr. Portocarrero, se debe obtener un mínimo de 50 puntos. Sin embargo, para mejorar su deteriorada imagen pública Portocarrero requiere 60 puntos.



#### **5.4 Información confidencial para el Dir. Financiero Geremiah Thompson**

La compañía Argentina Gold Ltda. y la Internacional Finance Corporation<sup>5</sup> (IFC) se encuentran negociando el crédito que permitirá la construcción del proyecto ‘La Encantada’. Como parte de sus políticas de desarrollo en países emergentes, la IFC tiene la misión de financiar proyectos de gran envergadura en zonas remotas o que se encuentren atravesando problemas económicos. El Sr. Thompson ha estudiado la delicada situación de la Provincia de Catamarca y sabe que ‘La Encantada’ aliviara de manera significativa el desempleo a la vez que aportará grandes recursos al Gobierno Provincial.

Adicionalmente, el Sr. Thompson ha revisado el Estudio de Factibilidad del proyecto y considera seguro el repago del crédito por parte de Argentina Gold Ltda. El proyecto es bastante rentable y los retornos que obtendrá la empresa cubren el capital y los intereses generados por el crédito.

Por otro lado, es responsabilidad del Sr. Thompson que las negociaciones se lleven a cabo bajo las prácticas y estándares que la IFC ha establecido como necesarios para aprobar créditos. Por ello se encuentra evaluando los puntos en discusión para el desarrollo del proyecto:

1. Pagar las tierras al doble de su valor de mercado.
2. Cumplir con la normativa ambiental vigente.
3. Reubicar a los campesinos.
4. Construir una carretera de 30 Km. que una los campos agrícolas al oeste de la Provincia con la Ruta Provincial.

El pago de las tierras al doble de su valor de mercado es importante para cumplir con la misión económica de la IFC. De acuerdo con el análisis financiero efectuado por el Sr. Thompson, si la empresa solicita más dinero para pagar el doble por las tierras, el negocio financiero de la IFC es mejor ya que se cobrara mayor interés. Asimismo, la IFC debe verificar que las empresas mineras paguen precios justos por las tierras que necesitan para sus proyectos ya que recientemente ha sido criticada por defender únicamente los intereses de las corporaciones. El pago de buenos precios por las tierras

---

<sup>5</sup> <http://www.ifc.org/>



cumple de forma directa con la misión de la IFC de desarrollar los pueblos. De acordarse el pago del doble del valor de mercado por las tierras, la IFC gana 50 puntos.

El cumplimiento de las normas ambientales es importante para la imagen de la IFC. La participación de la IFC en el financiamiento de varios proyectos mineros ha sido severamente cuestionada por los impactos ambientales que éstos podrían tener en las poblaciones donde se desarrollan. La IFC tiene que demostrar que exige el compromiso de la empresa de forma clara. De lograrse dicho compromiso la IFC obtiene 30 puntos.

El señor Thompson considera que la reubicación de los campesinos es un tema estrictamente privado entre estos señores, la Familia Álvarez y Minera Gold. No ve como la IFC podría tener ingerencia en dicho asunto. Por ello, obtener la reubicación indicada le genera 0 puntos.

Finalmente, la construcción de la carretera al oeste de la Provincia contribuirá con el desarrollo de Catamarca ya que los productos agrícolas tendrán un mejor acceso a los diferentes mercados donde se comercializan. Asimismo, el Sr. Thompson sabe que la empresa incrementará el monto solicitado a fin de construir la carretera con lo cual la IFC ganará más dinero por el pago de intereses. De acordarse la construcción de la carretera, la IFC gana 30 puntos.

Para que la IFC apruebe la transferencia de las tierras, el Sr. Thompson requiere de un mínimo de 50 puntos. Sin embargo, este es el primer proyecto de envergadura en el que Thompson trabaja y necesita impresionar a sus superiores. El Sr. Thompson se acaba de incorporar a la IFC y aún se encuentra en el período de prueba. Por ello, obtener un mínimo de 60 puntos logrará consolidar su puesto.



## 5.5 Información confidencial para el Dr. Poncio Holmes

La empresa minera Argentina Gold Ltda. esta interesada en explotar el yacimiento ‘La Encantada’. Realizó todos los estudios necesarios y determinó que por las características del mineral (bajo contenido de óxidos) el costo de producción por onza sería bastante bajo. Asimismo, las condiciones de financiamiento de participar la IFC son buenas. Esta ofrece una tasa menor que la ofrecida por los bancos privadas.

Adicionalmente, la empresa es una ‘junior’ y necesita demostrarle al mercado que puede sacar adelante un proyecto ‘grass roots’, es decir desde sus inicios. El desarrollo del proyecto tendría un fuerte impacto en la cotización de la acción de la empresa en la bolsa de Valores de Toronto. Los puntos en discusión son los siguientes:

1. Pagar las tierras al doble de su valor de mercado.
2. Cumplir con la normativa ambiental vigente.
3. Reubicar a los campesinos.
4. Construir una carretera de 30 Km. que una los campos agrícolas al oeste de la Provincia con la Ruta Provincial.

El Dr. Holmes se reunió con el directorio de la compañía y llegaron a la conclusión que aceptar todos los puntos sería un mal negocio. Aceptar las cuatro cláusulas equivale a un resultado negativo de -100 puntos. Además, observaron que las condiciones afectan a la compañía de manera diferente.

El primer punto, pagar las tierras al doble de su valor de mercado, es una propuesta con la que nunca se encontró en ninguna negociación anterior. Es usual en el negocio de los recursos naturales pagar las tierras a valor de mercado. El Dr. Holmes ve difícil justificar el doble de este valor (una diferencia de U\$\$ 2.5 millones) frente al directorio de la empresa. De aceptar, esta condición constituye una pérdida de 50 puntos (negativo). Comprar las tierras a su valor de mercado da un resultado de cero.

El segundo punto, cumplir con la normativa ambiental vigente, no constituye pérdida alguna para la compañía, ya que esta siempre desarrolla sus actividades dentro de la legislación vigente en materia ambiental. Es mas, la empresa aplica estándares ambientales muy exigentes en todas las operaciones en las que participa. Por otro lado, este ítem es requisito fundamental para que la IFC preste los fondos para el proyecto.



Reubicar a los campesinos, tercer punto, es práctica común en la industria y no representaría una gran inversión económica. La empresa ha presupuestado la construcción de veinte viviendas, establos, almacenes y demás instalaciones similares a las que los campesinos ocupan actualmente por un total de U\$S 250.000. Sin embargo, la compañía no incluyó en su presupuesto la adquisición de otras 500 hectáreas y considera que el Gobierno Provincial, gran beneficiario del desarrollo del proyecto, podría contribuir con la donación de estas tierras. Para el Dr. Holmes, tener que aceptar esta tercera condición equivale a una pérdida de 5 puntos (negativo).

El cuarto punto, construcción de una carretera de 30 Km., representa una inversión de varios millones de dólares para la minera. El costo de construcción por cada kilómetro de carretera es de U\$S 150.000 dólares, es decir U\$S 4.5 millones totales. La carretera, al oeste de la ciudad, no beneficia en forma directa a la mina y la compañía tendría que subcontratar totalmente la construcción de la misma. Además, el Dr. Holmes tendría que justificar la construcción ante el Directorio. En el caso que el Dr. Holmes acepte este punto la minera tendría una pérdida de 45 puntos (negativo).

De conformidad con el análisis económico del proyecto, la Compañía ha determinado como máximo una pérdida de -55 puntos, poniendo al límite el presupuesto para el desarrollo. Evidentemente, el mejor acuerdo es aquel que minimice la pérdida de la compañía. El Dr. Holmes sabe que esta negociación es crucial para su carrera. El Sr. Jackson Monsoon, Presidente Legal de la Compañía, se jubilará el año entrante y Holmes podría ser su sucesor. Para lograr ser el nuevo Presidente Legal debería lograr una pérdida máxima de 5 puntos.



## 5.6 Nota para el Docente

Antes de comenzar la negociación el profesor realizará una introducción del caso. Para ello podría mencionar los hechos más importantes:

- La empresa Argentina Gold Ltda. descubrió un yacimiento minero ubicado en la Provincia de Catamarca.
- La mina se encuentra sobre la propiedad de la familia Alvarez.
- La Provincia de Catamarca se encuentra atravesando una fuerte crisis económica y el proyecto minero representa una gran oportunidad de crecimiento social y económico.
- Las condiciones exigidas por las partes son:
  1. Pagar las tierras al doble de su valor de mercado.
  2. Cumplir con la normativa ambiental vigente.
  3. Reubicar a la familia Urdaneta.
  4. Construir una carretera de 30 Km. que una los campos agrícolas al oeste de la Provincia con la Ruta Provincial.

Las partes que negociarán son:

- ✓ Anastasia Álvarez, representante de la Familia Alvarez
- ✓ Tadeo Portocarrero, Gobernador de la Provincia de Catamarca
- ✓ Geremiah Thomson, Director Financiero del IFC
- ✓ Poncio Holmes, Representante Legal de Argentina Gold

## 5.7 Mecánica de la Negociación

Se realizarán cuatro rondas de 10 minutos para negociar, en las cuáles a cada parte le corresponderá una oportunidad de presentar un conjunto de soluciones a las cuatro condiciones de las partes. Todos deberán votar por Si o por No. Si las cuatro partes votan afirmativamente se da por terminada la negociación.

Luego de las cuatro instancias anteriores, y si no se hubiera llegado a un acuerdo, la negociación continuará con una quinta instancia donde las cuatro partes



discutirán las condiciones sin ningún orden establecido, y propondrán su paquete de decisiones.

Por último, si las cinco instancias mencionadas con anterioridad no hubieran alcanzado para lograr un acuerdo, la negociación continuará con una sexta y última instancia, previo a la cual el profesor introducirá el tema de “los elementos de la negociación” aportados por la Teoría de los Juegos.

Como se mencionó en la sección correspondiente, toda negociación esta compuesta por elementos que, de ser modificados, pueden facilitar el acuerdo. El profesor comentará con conceptos teóricos cuáles son estos elementos que, manejados adecuadamente, facilitan llegar al acuerdo que cada parte este buscando. A su vez, el profesor explicará los ejemplos que considere aplicables al caso en estudio.

A continuación mencionamos algunos ejemplos posibles:

- La incorporación de un nuevo *jugador*, que en forma objetiva facilite la negociación, como ser un mediador
- La incorporación de un nuevo jugador, miembro de un sector afectado por la decisión, que a través de su opinión o propuestas participe en el acuerdo, como un miembro de las familias a reubicar o un miembro del sector agrícola beneficiado con las consecuencias del proyecto.
- El ofrecimiento del proyecto a otra empresa minera; en función de su posición frente a las condiciones, se evaluara el valor agregado del proyecto para las partes que forman parte de la negociación original. Si hay valor agregado se flexibilizaran las posiciones y se lograra un acuerdo, o, en su contrario, se desestimara la inversión.
- La modificación de las reglas o condiciones a negociar en el caso en estudio. La compañía minera y el gobierno provincial podrían compartir la pérdida que representan las tierras a dar a los campesinos. La compañía minera y la familia Alvarez podrían negociar un precio diferente de las tierras al que se planteo inicialmente.



- La creación de nuevas reglas, como ser que en lugar de pagar las tierras al doble de su valor de mercado, la compañía minera de un porcentaje de las ganancias durante un periodo determinado de la explotación del yacimiento.
- La familia Alvarez puede comunicar a la compañía minera y al gobierno provincial que la reubicación de los campesinos es una condición no negociable. Esta táctica haría que se considere seriamente que, de no conseguir las tierras, se perderán los beneficios de la explotación de la mina. En otras palabras, a veces hay que ceder algo para ganar.
- La aceptación de alguna condición pensando en la extensión de la negociación. La compañía minera podría aceptar pagar las tierras de los campesinos a reubicar de manera de crear una buena imagen pública, teniendo en cuenta que es nueva en el mercado.
- El tiempo máximo de negociación es de 90 minutos.

### 5.8 Matriz de cada uno de los negociadores

	Gobernador	Minera	Alvarez	IFC
Reubicación	-20	-5	10	0
Pagar Doble	50	-50	40	50
Normativa Ambiental	40	0	25	30
Carretera	10	-45	25	20
Optimo	60	-5	75	60
Mínimo	50	-55	50	50



## 5.9 Matriz de Pagos

Reubicación	Pagar Doble	Normas	Carretera	Gobernador	Minera	Alvarez	IFC	Acuerdo	Total
No	No	No	No	0	0	0	0	NO	0
Si	No	No	No	-20	-5	10	0	NO	-20
No	Si	No	No	50	-50	40	50	NO	90
Si	Si	No	No	30	-55	50	50	NO	75
No	No	Si	No	40	0	25	30	NO	95
Si	No	Si	No	20	-5	35	30	NO	80
<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>90</b>	<b>-50</b>	<b>65</b>	<b>80</b>	<b>SI</b>	<b>185</b>
<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>70</b>	<b>-55</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>SI</b>	<b>170</b>
No	No	No	Si	10	-45	25	20	NO	10
Si	No	No	Si	-10	-50	35	20	NO	-5
No	Si	No	Si	60	-95	65	70	NO	100
Si	Si	No	Si	40	-100	75	70	NO	85
<b>No</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>50</b>	<b>-45</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>SI</b>	<b>105</b>
Si	No	Si	Si	30	-50	60	50	NO	90
No	Si	Si	Si	100	-95	90	100	NO	195
Si	Si	Si	Si	80	-100	100	100	NO	180



## 6. CONCLUSIÓN

Durante este trabajo de investigación nos referimos al término *competir* como “la oposición entre dos o más partes negociadoras”. También, sabemos que los resultados a conseguir mediante ciertas estrategias (guerra de precios, eliminación del adversario, etc.) son pobres y parecen no tener límites.

Perseguir objetivos ambiciosos, como eliminar a la contraparte y observarla como un adversario, no es la mejor manera de negociar.

Nuestro objetivo es dar a conocer una alternativa para abordar las negociaciones según cada ocasión. No hacemos referencia al modelo tradicional de negociación de Harvard (Win to Win) sino más bien al de la Negociación Posicional. Creemos que el término “Coopetencia” es el más apropiado para este modo de negociar. Esta nueva palabra, aparentemente contradictoria, combina la destreza de competir y de cooperar, pero en diferentes momentos de una negociación<sup>6</sup>. La oposición tendrá lugar o no, según las circunstancias.

Pensamos que aceptando a la contraparte negociadora (clientes, proveedores, empresas del negocio) como una oportunidad y no como una amenaza, podremos descubrir que la colaboración es una forma más atractiva para triunfar conjuntamente.

Todo acto de colaboración representará un estado de paz e inteligencia al momento de negociar y construir valor. La "coopetencia" nos invita a aumentar la torta y repartirla de una manera más eficiente.

Durante este trabajo, hemos demostrado que la teoría de juegos nos brinda un conjunto de herramientas para pensar de un modo diferente al momento de negociar. Entender una situación de negociación desde la perspectiva de la teoría de juegos, nos permitirá comprender muchas características del negocio y del juego que estamos jugando. Bajo este enfoque, reconoceremos algunas maneras de cambiar las circunstancias para nuestro propio beneficio. A esto es lo que llamamos “cambiar el juego”.

---

<sup>6</sup> Independientemente si se trata de una negociación puntual o sistemática.



Esta manera de cambiar el juego es un proceso dinámico y continuo. Siempre existirán nuevos jugadores, aparecerán nuevas oportunidades, las reglas cambiarán y nuevos desafíos vendrán. La ‘Coopetencia’ es una danza entre la cooperación y la competencia que no tiene fin.

Ahora bien, es importante que reflexionemos cómo podemos cambiar nuestra estrategia de negociación. Para encontrar el camino de la coopetencia sugerimos las siguientes preguntas:

- ¿Qué oportunidades tenemos de cooperación y competencia en nuestro mapa de relación?
- ¿Existe algún jugador de la mesa negociadora que nos gustaría cambiar?
- ¿Desearíamos incorporar nuevos negociadores a la mesa?
- ¿Tenemos oportunidad de crear valor en nuestra mesa negociadora? ¿Existen maneras de limitar la creación de valor de los demás negociadores?
- ¿Cuáles reglas y/o condiciones de la negociación nos benefician? ¿Cuáles nos perjudican?
- ¿Existen reglas nuevas que serían positivas en nuestro beneficio? ¿Las podemos generar?
- ¿Cómo perciben los demás nuestra táctica o estrategia de negociación? ¿Nos conviene? ¿Nos afecta? ¿Podemos modificar esa percepción que tienen los demás de nosotros?
- ¿Pensamos en terceras mesas? ¿Nos conviene relacionarla con otras mesas? ¿Nos conviene desvincularla?

Creemos que usar la creatividad para barrer todas las posibilidades de cambio en los cinco elementos a modificar en una mesa negociadora, nos permitirá encontrar oportunidades para mejorar nuestra capacidad de negociación.

La ‘coopetencia’ nos invita a pensar que las negociaciones se pueden llevar adelante de una nueva manera.

***“Cuando lo importante es competir, lo fundamental es cooperar”***



## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Antunes Celso, ‘Manual de técnicas de dinámica de grupos’, Argentina, 1º Edición, Lumen, 1993.
- Deutsch Morton, ‘The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice’, 1º Edición, Estados Unidos, Ed. Jossey-Bass, 2000.
- Dixit Vainas K.; Nalebuff Barry J., ‘Pensar Estratégicamente. Un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria’, 1º Edición, Argentina, Bosch
- Kofman Fredy, ‘Metamanagement’, Argentina, 1º Edición, Granica, 2001.
- Morton Davis, ‘Introducción a la Teoría de Juegos’, Argentina, 1º Edición, Alianza, 1986.
- Nalebuff Barry J.; Brandenburger Adam M., ‘Coo-petencia’, 1º Edición, Argentina, Norma, 1996.
- Ulrich Dave, ‘Why the Bottom Line ISN'T!: How to Build Value Through People and Organization’, Estados Unidos, Wiley, 2003.
- Zajonc Robert, ‘The Selected Works of Robert Zajonc’, Estados Unidos, Wiley, 2003.
- <http://www.ifc.org/>