

***Negotiating with Emperors: From Bedtime Tussles
with Your Cat to Winning Wars***

*«con este poema no tomarás el poder» dice
«con estos versos no harás la Revolución» dice
«ni con miles de versos harás la Revolución» dice
y más: esos versos no han de servirle para
que peones maestros hacheros vivan mejor
coman mejor o él mismo coma viva mejor
ni para enamorar a una le servirán
no ganará plata con ellos
no entrará al cine gratis con ellos
no le darán ropa por ellos
no conseguirá tabaco o vino por ellos
ni papagayos ni bufandas ni barcos
ni toros ni paraguas conseguirá por ellos
si por ellos fuera la lluvia lo mojará
no alcanzará perdón o gracia por ellos
«con este poema no tomarás el poder» dice
«con estos versos no harás la Revolución» dice
«ni con miles de versos harás la Revolución» dice
se sienta a la mesa y escribe ([Gelman, 2012: 299-300](#))*

Introducción

Cada una de las palabras que estás leyendo es una negociación, intercambiamos valor en con frase, tú le entregas tu tiempo a este libro y yo te entrego a cambio años de estudio, lecturas, investigación y errores, muchos errores, continuamos negociando. Bien podrías en este momento ir a pasear a tu perro, acariciar a tu gato, leer un libro más interesante, ver alguna serie, hacer ejercicio, o cualquier otra actividad que te resulte más atractiva, pero decides seguir negociando. Incluso es muy probable que te hayas identificado con alguna de las actividades que he descrito y estés aún más dispuesto a negociar, porque no las he dicho de manera azarosa, me he preparado para esta negociación, he tratado de intuir con quién estoy negociando a pesar de que puedas ser cualquier persona. Negocio con desventaja, no te conozco, pero te hablo en un tono amable, tratando de hacer una que otra broma porque trato de ser tu amigo, de ganarme tu confianza, con tal de que no cierres el libro y tanto tú como yo, no ganemos nada de esta negociación. Seguimos negociando.

Hay muchos otros libros sobre negociación, tu BATNA es tremendo, podrías irte en cualquier momento, sigo negociando en desventaja. Dejaré dicho sea de paso algunos de esos libros que han servido como inspiración y como referencia de muchos de los conceptos que analizaremos en este libro listados en los anexos, pero ojo, que he dado por hecho que lo analizaremos, he utilizado un lenguaje específico, “analizaremos”, para sembrar en ti la certeza de que vale la pena seguir negociando. También he mostrado vulnerabilidad y te he dado información sobre otros libros, eso genera que

tengamos más confianza y hace este proceso más sencillo, porque un principio de negociación es que brindar información de manera adecuada propicia una negociación colaborativa y que puede enfocarse más fácilmente en la creación de valor.

Porque eso es lo que intentamos, crear valor, y esta no es una venta, como he dicho, es una negociación. La diferencia radical es que para negociar debe existir un interés o una necesidad entre las partes, el vendedor crea la necesidad, el negociador logra tomar el mayor valor de la situación. Desde luego ambos procesos comparten características que veremos, sin embargo, en el transcurso de esta negociación, nos enfocaremos a aprender incrementar nuestras habilidades de negociación. De nuevo, me incluyo en el proceso, porque un proceso de negociación debe ser provechoso para todas las partes, debe ser empático, debe ser creativo y de paso genera un ambiente de colaboración, estamos juntos en esto, mis intereses son también los tuyos.

Yo escribiendo estas palabras en Junio de 2024, tengo el reto de hacer esta negociación lo suficientemente atractiva para que sigamos negociando, y desde luego, aprenderé mucho en el proceso, aprenderemos juntos, desde otro lugar, en diferentes horas, gracias al poder maravilloso de la cognición.

Pero entonces, estamos claros en que existe un interés, la venta está hecha, no aceptamos devoluciones, si un amigo o amiga te prestó el libro, la culpa no es mía, nosotros negociamos por nuestro lado. Tú me das tu tiempo, a cambio yo te ofrezco una manera diferente de atender a un proceso de aprendizaje, analizaremos los principios más básicos y los más avanzados de las teorías de negociación más exitosas de la época moderna aplicando conceptos del Program On Negotiation de Harvard y la de escuela de negocios de Oxford, así como 14 años de experiencia

negociando mal, y aveces negociando bien en más de 9 países. Pero lo haremos tratando de entender cómo estos conceptos están tan arraigados en la naturaleza humana que incluso antes de ser conceptualizados, mucho antes, se utilizaron en negociaciones que cambiaron el rumbo de la historia. Lo haremos repasando diferentes periodos históricos desde la época clásica hasta la época moderna. Para ello, además he contado con la dicha de que para este proyecto ecléctico colaboraran personas mucho más serias que yo, para que aportaran rigurosidad histórica al análisis, el Dr. Rubén Gonzales y el Dr. Marcelo Correa. Seguimos negociando.

En el último párrafo he tratado de subir mi estatus, ganarme tu credibilidad, como veremos en el capítulo sobre Influencia y persuasión, un elemento muy importante, pero como quizá habrás notado, también he mostrado vulnerabilidad y humildad en mi comunicación, tratando de que comprendas que puedes confiar en mí, pero también que tengo un criterio y un estatus. De esa manera es más fácil poder estar en la misma página y negociar. Seguimos negociando.

Para agregar más valor a mi oferta, viajaré a diferentes países, conoceré su cultura, me reuniré con expertos y mediante experimentos sociales aplicaré los conceptos que estudiaremos en poblaciones aleatorias, de los países donde en su momento algún personaje histórico negoció utilizando sin saberlo una técnica que siglos después sería teorizada, comprobada y utilizada por los negociadores más exitosos. Partiremos analizando las negociaciones de Rollo el Vikingo con Carlos el Simple en Francia, los momentos previos a la caída de Constantinopla, detallaremos el proceso de negociación de Julio César para cambiar la historia de Roma con el Triunvirato, entenderemos cómo los Medici en Florencia negociaron su mecenazgo con los artistas

del renacimiento, entre muchas otras situaciones, que fueron cruciales en el decurso de la historia tal y como la conocemos, en un viaje que terminará investigando una reliquias más ejemplares de negociación en El Cairo.

La última carta que pondré sobre la mesa en esta negociación, en la imposible tarea de que sientas que durante esta negociación, que nos llevará unas cuantas horas, tengas el sentimiento que te estoy hablando a ti, y solo a ti, a pesar de que quizá y con esperanza unas cuantas personas más lean este libro. Para ello trataré constantemente de hacerte preguntas, de que utilices tu creatividad para que vayas aplicando los conceptos y las técnicas que veremos a tu propia realidad. Trataré de ser lo suficientemente coherente pero lo suficientemente ambiguo para que esta experiencia sea única para ti.

Entonces, a cambio de tu tiempo, que es una moneda de cambio mucho más preciada que lo que yo te pueda ofrecer, estas son mis cartas sobre la mesa: Un viaje a diferentes periodos históricos, analizando conceptos y técnicas de negociación, poniéndolos a prueba mediante experimentación social, para que en este juego podamos incrementar nuestras habilidades de negociación en nuestra vida personal y profesional.

Seguimos negociando?

14 de Noviembre de 2024. Roma.

Crear y obtener valor en una negociación o cómo ganar una pinta de cerveza en un bar romano

Uno de los principales objetivos que menciono en la introducción es lograr que podamos conjuntamente interiorizar los procesos de negociación como interacciones colaborativas para crear una cultura de negociación en donde todas las partes puedan optimizar sus ganancias, pero a la vez tratando de evidenciar cómo estos procesos han sido propios de nuestra naturaleza incluso en los principios de la civilización. Al pensar en un ejemplo de negociación colaborativa en la época clásica de Europa, resulta más sencillo encontrar instancias en las que la negociación ni siquiera fue una opción, y los imperios consiguieron lo que deseaban generalmente confrontando y coaccionando con un ejército a pocos cientos de metros de tu ciudad, con la amenaza de arrasarla si no accedías a sus peticiones, por más arbitrarias e injustas que fueran. El poder armado era el poder predominante, consideraban que no era necesario negociar.

¿Recuerdas la última vez que sentiste una negociación como si cada parte tuviera un ejército a cada lado de la muralla? Quizá una empresa con un mayor poder adquisitivo te “obligó” a aceptar sus condiciones, a bajar tus tasas de servicio, a tener que hacer cambios enormes para poder cumplir un plazo, a tener que levantarte de la mesa sin lograr llegar a un acuerdo, a no lograr elegir la serie que querías con tu pareja, o tuviste que dar ese paseo con tu perro porque fue irresistible, una puerta cerrada. La

negociación tradicional también opera de ese modo, y se le conoce como “Negociación Distributiva” o “Negociación competitiva”:

- Tratar de captar todo el valor que pueda a todo costo de manera individual
- Hacer sentir pequeño al “contrincante”
- Intransigencia y posiciones fijas
- Hermetismo en la información
- Enfoque en una sola variable
- Presión de tiempo

Hemos recibido muchos inputs en nuestra educación y medios que propician mirar la vida como una competencia en donde “the winner takes it all” y en donde no podemos dejar nada sobre la mesa, en donde debemos ganar a toda costa, como si el objetivo de una negociación fuera ante todo: Ganar, al igual que en la época clásica donde en algunas ocasiones el método de negociación era la espada. Tan solo 200 años antes de la época moderna, Roma estaba librando la segunda Guerra Púnica contra Cartago y Anibal cursaba los Alpes en donde se derramaron más de 200 y 500 mil vidas en cruentas batallas a puño, escudo y espada. Casi al mismo tiempo que la misma Roma se enfrentaba en la primera y segunda guerra contra Macedonia, en donde alrededor de 20 mil a 30 mil personas perdieron la vida.

Sin embargo, en medio de este contexto bélico de “negociación distributiva”, pocas décadas después, encontramos uno de los ejemplos más bellos de cuán eficiente pueden ser los esfuerzos inteligentes de manera colaborativa para crear y generar

valor para todas las partes. Me refiero a la manera en que Julio Cesar negoció junto con Pompeyo Magno y Craso, sus dos más fervientes enemigos, el primer triunvirato de Roma. En este capítulo exploraremos las ventajas de la negociación colaborativa y las principales técnicas para crear y conseguir valor en una negociación en el marco de la astuta negociación de Julio Cesar en la República Romana.

Antes de iniciar con esta historia, sin embargo, quiero comentarte sobre un experimento que he realizado durante los últimos días en Roma. He negociado con algunos bares locales cercanos al Coliseo para que me dejen realizar un experimento con sus comensales para entender cómo es el comportamiento promedio a la hora de resolver un problema que tiene características competitivas naturales, como podría ser también una negociación empresarial o cotidiana y entender si al día de hoy, las técnicas de Julio César siguen vigentes.

He diseñado un juego de “4 en línea” que se puede jugar en una tablet. He pasado por la pena de interrumpir alguna cerveza en el proceso, debo aceptarlo, para poner a competir a dos personas, algunas de ellas amigas entre sí, y otras desconocidas. Las instrucciones para todos han sido las mismas: “Por cada línea que completes, ganas un punto, las 2 personas que ganen más puntos en todo el bar, ganan una cerveza”. Pues vaya oferta no?

Volveremos a los resultados pronto, no vale pasar página, continuemos que lo de Julio Cesar vale la pena y luego volvemos al chime. Vamos a ello.

No todos los caminos llevan a Roma

Cada vez que hablamos del período del triunvirato, no estamos simplemente recordando un fragmento de la historia romana; estamos sumergiéndonos en un capítulo crucial que moldeó las instituciones de la República Romana. Es un tema recurrente, un tópico que los historiadores no pueden evitar retomar, precisamente porque, a pesar de la escasez de documentos contemporáneos, ha dejado una huella imborrable en la historia. La mayoría de las fuentes que utilizamos para entender este período son posteriores, lo que significa que la reconstrucción de estos eventos se basa en un juego de aproximaciones donde cada dato es una pieza más en este rompecabezas histórico (Pina Polo). Y así, de esta manera aproximada, podemos vislumbrar cómo Pompeyo Magno, Marco Licinio Craso y Cayo Julio César formaron lo que conocemos como el primer triunvirato a pesar de competir por ser cada uno el líder único de Roma.

Pero, ¿qué es exactamente un triunvirato? El término "triunvirato" proviene del latín *triumviri*, que significa "tres hombres". Un triunvirato era una magistratura o alianza política temporal formada por tres líderes; el primer triunvirato, en particular, no fue una institución oficial sancionada por el Senado, como lo serían los posteriores, sino un acuerdo privado entre estos hombres, los más poderosos de Roma, convencidos por César para influir en la política y mantener sus intereses personales.

Imaginemos por un momento que estamos allí, junto a Cicerón, uno de los pocos testigos de la época que nos ofrece una visión clara de lo que realmente estaba ocurriendo: una crisis del sistema republicano. Caminamos en medio de la bulliciosa y ajetreada ciudad, entre el humo de las cocinas y los aromas de las hierbas, acercándonos al Foro, rodeado de majestuosas estatuas y columnas de mármol alrededor del año 60 antes de la época moderna. Un grupo, los ecuestres, quienes no sólo destacaban por su fortuna, sino también por su reconocimiento social, se posicionaban como un ala influyente del Senado. Mientras tanto, la República no sólo enfrentaba transformaciones en lo económico y social, sino también en lo cultural. ¿Cómo no afectaría todo esto a figuras como César, Pompeyo y Craso? La fascinación por el mundo helénico, con su lengua, su filosofía, y hasta sus dioses, se convirtió en un marcador de distinción de clase. César y Pompeyo, tan astutos como siempre, supieron cómo aprovechar esta tendencia, vinculándose políticamente con Troya y Venus, respectivamente (Nony, 1988).

Pero Roma, mientras tanto, no podía darse el lujo de descansar. Las rebeliones en Hispania y la amenaza constante de los piratas en las costas de Ostia y Nápoles crearon una situación que el Senado no podía ignorar. Con cónsules enviados a las campañas militares, Roma se encontraba en un estado de urgencia. M. Antonio fracasó en su intento de derrotar a los piratas en Creta, pero Pompeyo, con la destreza que lo caracterizaba, logró no solo limpiar las costas, sino garantizar el abastecimiento de grano para la ciudad. La situación en Asia tampoco era sencilla; Lúculo había fallado en someter a Mitrídates, el gobernante del Ponto. De nuevo, Pompeyo fue llamado a la acción, y no decepcionó.

Asia estaba casi bajo completo dominio romano, y sólo quedaba Egipto, un estado vasallo que pronto sería otro trofeo para Roma. Sin embargo, el vacío de poder que Pompeyo dejó en la ciudad abrió la puerta a nuevos desafíos. César ganaba influencia entre el grupo “populares”, lo cual significaba una gran amenaza para Pompeyo, quién estaba lidiando lejos de Roma, ganando gloria para la República, pero a su vez, perdiendo poder ante César e incluso contra Craso, quien ganaba poder mientras crecía su fortuna.

Pero para comprender plenamente este escenario, es esencial entender por qué Pompeyo, Craso y César se odiaban tanto. En el corazón de su enemistad estaba la lucha por el poder y la gloria personal que era la moneda más preciada en la Roma de la época. Pompeyo, el gran general victorioso, veía en Craso un rival en lo económico, ya que Craso era el hombre más rico de Roma, lo cual no es poco decir, y su poder financiero le daba una influencia que Pompeyo no podía ignorar. Por otro lado, Craso despreciaba a Pompeyo por la fama que había ganado con sus victorias militares, en especial porque muchas de esas victorias Craso las veía como oportunidades que deberían haber sido suyas y le fueron arrebatadas.

Y luego estaba César, ambicioso, carismático y estratégicamente brillante quien se había ganado la devoción de sus tropas y el amor del pueblo, representaba una amenaza para ambos. Craso desconfiaba de su habilidad para manipular a las masas y de su creciente poder militar, mientras que Pompeyo, a pesar de su alianza, sabía que

el ascenso de César inevitablemente eclipsaría su propia gloria ganada en guerras recientes.

Pompeyo: Poder Militar // Craso: Poder Económico // César: Poder Reputacional

Sin embargo es precisamente en esta lucha de poder donde podemos observar cómo Julio César utilizando las estrategias de la teoría sobre la creación y obtención de valor en una negociación colaborativa logró no sólo convencerlos de realizar el triunvirato, sino también utilizarlo en su propio favor. A diferencia de la negociación distributiva, donde cada parte busca maximizar sus ganancias a expensas de la otra en una lucha, César comprendió que, en un contexto tan competitivo, la verdadera habilidad radicaba en crear valor para todas las partes, asegurando que cada uno de los miembros del triunvirato sintiera que estaba ganando algo significativo. Pero sobre todo César comprendió había un poder mayor al que los tres poseían: el poder de la información.

César no habría podido hacer confluír los intereses de cada uno si no hubiera investigado y entendido realmente cuál era la motivación detrás de su poder. ¿Piensa en cuánto tiempo tomas para prepararte antes de la negociación y con qué información llegas a la mesa? ¿Qué tanto tiempo dispones para comprender con quién hablarás, quién es la persona detrás de la empresa? A esa persona, Directora de Marketing, Director Financiero, Miembro de la Junta, Asistente de Gerencia, le interesa realmente gobernar Roma? Pompeyo priorizaba garantizar tierras para sus veteranos de guerra, Craso ganó su anhelada participación en una campaña militar con su liderazgo en la

guerra de Partia, y César, no solamente el control de las provincias de Galia, si no influir en su posición política que le allanaría el terreno para continuar su carrera política. No habrían logrado esto si solo uno de ellos hubiera gobernado.

No todas las negociaciones tienen el objetivo de ganar Roma. Hay intereses detrás de cada negociación y detrás de cada persona, que podrían estar más allá del propósito principal más obvio.

Crear y captar valor

El mayor éxito de César radicó en su habilidad para entender profundamente las necesidades y motivaciones de sus contrapartes. Gracias a su minuciosa preparación, su capacidad para escuchar activamente y formular preguntas estratégicas, logró adaptar su discurso a cada interlocutor. Al aplicar estos principios en nuestra vida diaria, podemos ajustar nuestra comunicación a las particularidades de cada persona, descubriendo en el proceso nuevas formas de crear valor compartido.

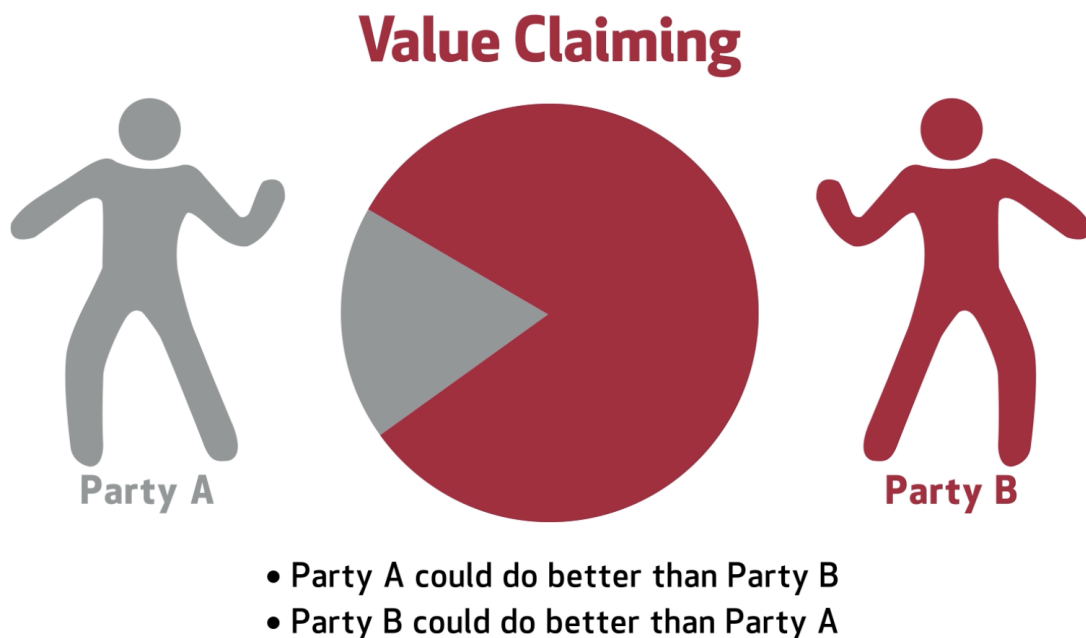
Dentro de las negociaciones tradicionales distributivas, es común caer en un error llamado “Fixed Mythical Pie”, el cual consiste en considerar que se está negociando un “pastel fijo”, es decir, que todas las negociaciones son negociaciones de “suma 0”.

Una “negociación de suma 0” se refiere a una negociación en que cada valor ganado por una de las partes es perdido por la otra. Un ejemplo típico sería en la negociación de una casa cuyo valor es de \$100,000, cada dólar por debajo en que se venda esa propiedad es ganancia para el comprador y pérdida para el vendedor, y por el contrario,

entre más alto sea el valor de la venta por encima de ese número, la ganancia para el comprador será mayor, y el comprador perderá proporcionalmente ese valor. Sin embargo, incluso en este tipo de transacción típicamente de valor 0, se puede **“expandir el pie”**. Piensa en alternativas en las que comprador y vendedor podrían crear valor en esta situación.

El vendedor debería primeramente entender las necesidades del comprador y saber exactamente qué le motiva de esa propiedad en particular. A partir de esa información podría descubrir la posibilidad de pagos anticipados, condiciones de la propiedad, reparaciones menores, financiamiento, concesiones en el menaje, entre muchas otras opciones.

*Imagen para ilustrar visualmente cómo se ve una negociación distributiva, cambiará***



Es fácil caer en la trampa del “Fixed Mythical Pie”, toda negociación es de suma 0 si no se realiza una correcta preparación, indagación y escucha.

Habiendo entendido cómo sortear la trampa del Fixed Mythical Pie, comprendiendo la importancia crear valor, la siguiente pregunta sería, entonces, una vez creado el valor, ¿cómo captarlo? Y es aquí donde también César nos puede dar una masterclass de captación de valor, y de paso, comprenderemos en qué consiste el “Dilema del Negociador”, habiendo ya explorado el “Dilema del prisionero en el capítulo anterior”

No todo se trata de colaborar en una negociación, también es necesario competir, y es justamente en la dificultad para optar una u otra táctica dentro de la estrategia de negociación que radica este dilema: Cuándo cooperar y cuándo competir.

Tres de los principales componentes a tomar en cuenta a la hora de decir en qué momento de la negociación ser más o menos colaborativo radican en:

Nivel de confianza

Qué recursos están en juego

Expectativa de la duración de la relación

En el próximo capítulo sobre Influencia y Persuasión entraremos en más detalles con respecto a cómo lograr mejores niveles de confianza. Con respecto a la expectativa de la duración esta dependerá del contexto y a pesar de que podemos tener cierta injerencia, la naturaleza del producto y de las empresas normalmente lo tendrá dado.

Por lo que solo quisiera mencionar que a mayor duración, la negociación en general debería tender a ser más colaborativa, y por el contrario si la relación será corta o de entrada será solamente una interacción, tenderá a ser menos colaborativa y más competitiva. Por ahora nos centraremos en el punto de Recursos, donde César realmente hizo la diferencia. Partiendo del hecho de que se generó confianza entre las 3 partes y que la duración debía ser de mediano y largo plazo, identificar los recursos disponibles de cada una de las partes iba a decantar las posiciones de la negociación.

Para poder comprender los recursos disponibles para la negociación, es de vital importancia entender, como lo vimos, las necesidades, aspiraciones y objetivos de la otra parte. Para esto, es recomendable hacer un listado de recursos de cada una de las partes, entender su valor para la parte y el valor para la otra parte, y en función a este listado empezar el proceso de concesiones.

En tu empresa, cuáles son las variables que están en juego, y con cuáles suele contar tu contraparte. Considera eso y piensa si realmente no hay nada que se pueda explorar que pueda ser valioso para tu contraparte y poco costoso para ti, y en cambio, si hay algo que tu contraparte puede darte sin demasiado costo y sea muy valioso para ti. Es un reto interesante y una oportunidad para ejercitar el “what if”.

Cuando Julio César consideró estas variables, es muy probable que no pensara en que más de 2 mil años más tarde se teorizaría ese ejercicio y se asignarían 3 tipos de etiquetas, sobre las cuales se se recomendarían diferentes técnicas para abordar: Distributive Issues, Compatible Issues, Integrative Issues.

El día de hoy me he reunido con XXXX YYYY en XXXX YYY para conversar sobre Julio César y el primer triunvirato, según su experiencia, lectura y un poco motivado por el vino me ha ayudado a definir en conjunto cuáles pudieron ser algunas de las variables que César pudo considerar disponibles por cada una de las 3 partes, y cómo se podrían clasificar según el tipo de variable de la teoría de la negociación.

Tabla de ejemplo de recursos disponibles para negociar

Julio César	Pompeyo Magno	Marco Licinio Craso
Apoyo político y legislativo en Roma	Lealtad de sus veteranos y poder militar	Riqueza y apoyo financiero
Consulado y poder legislativo	Prestigio militar y victorias en Oriente	Influencia en el sector ecuestre
Distribución de tierras para veteranos	Asignación de tierras para sus veteranos	Posibilidad de financiar campañas militares
Legiones para campañas en la Galia	Control sobre el suministro de grano	Apoyo político a través de su riqueza
Reformas agrarias para ganar apoyo popular	Ratificación de sus decisiones en Oriente	Negociación de contratos estatales lucrativos
Alianzas matrimoniales (Julia y Pompeyo)	Asegurar la estabilidad política de Roma	Soporte político en el Senado
Apoyo en campañas militares conjuntas	Asegurar el orden en el Mediterráneo	Capacidad para influir en decisiones fiscales

Distributive Issues:

Una variable distributiva reparte el valor de un “pastel fijo” entre las partes. Donde la ganancia de uno es pérdida para el otro. Acá hemos considerado que el poder consular, el cuál es limitado y debía ser ocupado por una sola persona. Además hemos pensado

que la división de los territorios conquistados debería ser distribuida a cada una de las partes, así que cada territorio tendría un gobernante. En el entorno empresarial podríamos pensar en variables distributivas como el precio de un contrato, la división de ganancias de un proyecto, comisiones para equipos comerciales, distribución de las acciones, entre muchos otros, qué ejemplos de variables distributivas vives en tu día a día, ya sea negociando en tu entorno de amistad/familiar o en tu trabajo?

Tácticas:

- Usar “Anchoring” en este tipo de variables, considerando tu BATNA y tu ZOPA, puede propiciar que consigas el mayor valor de una variable distributiva.
- Fortalecer el BATNA puede no solamente hacer que tu Anchoring se mueva más levemente, si no también generar presión para que la decisión pueda tomarse en un menor tiempo y propicie una obtención de valor mayor.
- Resistir dividir la diferencia. Muchas veces la salida más rápida que la contraparte puede sugerir es dividir la diferencia a la mitad. Ese valor no es realmente equitativo para ambas partes, pocas veces lo es. Dividir el precio del servicio a la mitad no significa lo mismo para todas las partes, ese 50% para una parte puede significar un margen de utilidad grande, pero para la otra puede estar por debajo de su reservation price según la rentabilidad necesaria. En definitiva, dividir la diferencia probablemente no sea la mejor opción. Una mayor comprensión de este concepto la puedes encontrar en el libro “Never Split The Difference” de Chris Voss.

Compatible Issues:

En este caso los intereses de las partes están alineados y no es necesario realizar concesiones, si no solamente acordar términos y condiciones. El ejemplo más claro en esta negociación es la alianza personal que con el matrimonio de Julia, hija de César y Pompeyo, lo cual fue beneficioso para ambas partes ya que empoderar su linaje con otro de los más poderosos de Roma era un interés en común. Algunos ejemplos modernos podrían ser aceptar una jurisdicción en particular, acuerdos de no competencia, expandir hacia un país o territorio en particular los servicios, realizar alianzas con ciertos proveedores, establecer cláusulas de métricas operativas o calidad. ¿Cuáles variables compatibles suelen coincidir con tus contrapartes?

Tácticas:

- Indagación. Desde luego en todo caso es importante realizar preguntas de descubrimiento, pero en los casos de variables compartidas evidenciar estos puntos en común, incluso si son conocidos por ambas partes, propiciará un ambiente de colaboración.
- Compartir información. Es común considerar que compartir información puede darle “armas” a tu contraparte para que aumente su poder, sin embargo, compartir información de manera adecuada puede evidenciar estos puntos en común y generar un efecto de reciprocidad para que la otra parte también comparta información que en un principio estaba guardando. En este proceso la relación se verá fortalecida.

- Utilizar estas variables como concesiones. Es importante que en el proceso de concesión la contraparte tenga la sensación de que estamos siendo generosos. Una forma de hacerlo es concesionar un punto en común no conocido por la contraparte como si tuviera un valor más costoso para nosotros. Por ejemplo, si estamos dispuestos a utilizar diferentes jurisdicciones, pero la contraparte necesita que sea en la jurisdicción en particular, podemos utilizar esa variable para obtener algo de un valor mayor para nuestra parte, condicionando utilizar dicha jurisdicción a cambio por ejemplo de un menor precio.

Integrative Issues:

En las variables integrativas es donde se puede crear más valor, o “expandir el pie”, ya que son variables en las que inicialmente puede parecer que los objetivos son distintos o incluso contrarios, pero combinados pueden crear un nuevo recurso, o expandir uno existente en donde las dos partes puedan ganar más de lo que estaba previsto.

Podríamos considerar por ejemplo que César y Pompeyo tienen poder militar, y Cayo por su parte tiene recursos económicos, en una relación distributiva César y Pompeyo lucharían por el poder con su fuerza militar, mientras Cayo podría tratar de utilizar su riqueza para influir políticamente e intentar ganar poder a través de ello, Sin embargo, César y Pompeyo unieron sus ejércitos, haciendo su poder militar aún más poderoso, y por su lado Cayo financió campañas para que los ejércitos pudieran conquistar tierras que luego pudieran ser repartidas entre los 3. Gracias a ello todos pudieron expandir el pie, y no solo ganar poder para gobernar Roma, si no ganar prestigio, tierras y títulos, lo cual significa un valor más grande para todos en conjunto, y es allí donde radica la

gran belleza de este acuerdo como ejemplo e inspiración para realizar negociaciones colaborativas que busquen maximizar el valor para todas las partes. Muchas veces las variables Distributivas y Colaborativas pueden ser transformadas en variables integrativas a través de la generación de confianza, compartir información y la negociación investigativa.

Algunos ejemplos modernos podrían ser los joint venture, compartir tecnología entre las partes, iniciativas de sostenibilidad, cross-selling, hasta lograr acuerdos de flexibilización de horarios con los empleados.

Tácticas:

- Logrolling. Realiza concesiones de poco valor para ti que sean de alto valor para la otra parte, y por supuesto, busca obtener concesiones que sean de alto valor para ti pero no sean costosas para tu contraparte. Quizá para la otra parte encargarse de la distribución no sea costoso, por que tiene la capacidad instalada, mientras que para ti movilizar la mercancía es muy costoso a cambio de eso tú ofreces un valor menor considerando no asumir costos de distribución. De esta manera cada parte da un valor interno y un valor externo a cada variable, y concede de una manera eficiente cada atributo para que ambos puedan ganar el mayor valor.
- Brainstorming. Organiza sesiones de brainstorming donde ambas partes exploran soluciones creativas que pueden expandir el "pastel" y beneficiar a

ambos. Este proceso colaborativo puede ayudar a crear una atmósfera constructiva de alianza, en vez de un entorno competitivo.

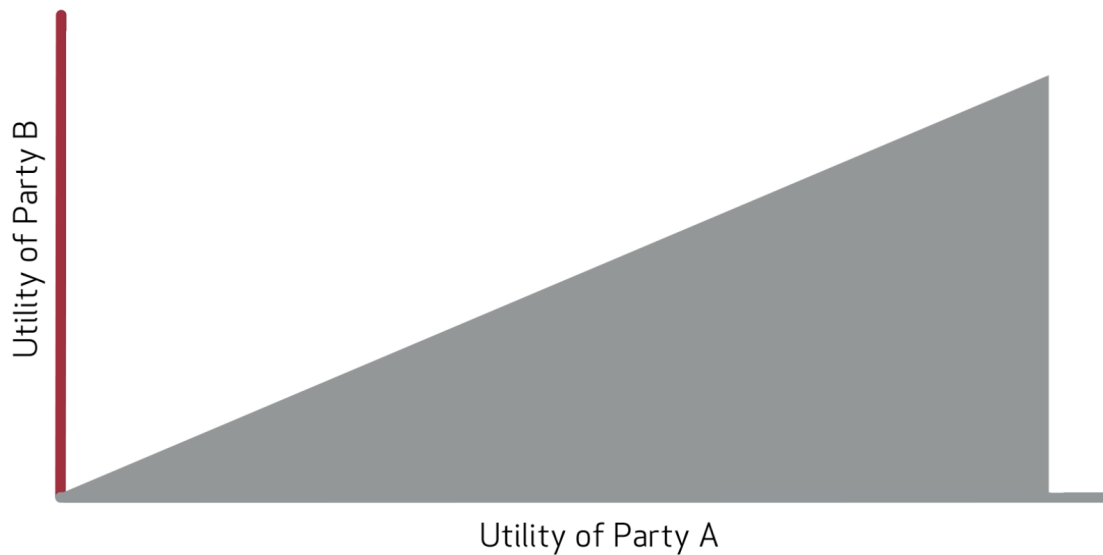
- Construcción de Paquetes: Agrupar una serie de atributos en un paquete puede ayudar a entender cuáles son las prioridades de la contraparte, ya que dará más valor a un atributo que a otro. Y puede hacer el proceso de concesiones más eficiente.
- Ask a lot of questions: Entender los intereses reales y el costo de cada variable no debe darse por sentado, entender por qué, cómo y cuánto, será de mucha utilidad para poder encontrar puntos que se puedan potenciar.

Visualmente podemos entender la negociación distributiva como un círculo en que cada área ganada por una parte es pérdida para la otra, pero la negociación colaborativa y la negociación de variables integrativas como un círculo que crece, o podemos ubicar dentro de un gráfico en el eje x y en el eje y el valor y satisfacción de cada parte, siendo la línea imaginaria el indicador del valor disponible para ambas partes. El objetivo será entonces hacer crecer esa línea hacia el noroeste, expandiendo las alternativas y el valor disponible para las partes. El punto más al noroeste, en donde ya no existe posibilidad de crear más valor es lo que se conoce como “Pareto Frontier”.

Te invito a que partir de la experiencia de Julio Cesar con su estrategia del triunvirato de ahora en adelante tu objetivo no sea ganar una negociación, o no dejar dinero sobre

la mesa, si no acercarte lo más posible al “Pareto Frontier”, el punto óptimo en donde ninguna de las partes puede crear más valor ni obtener más valor.

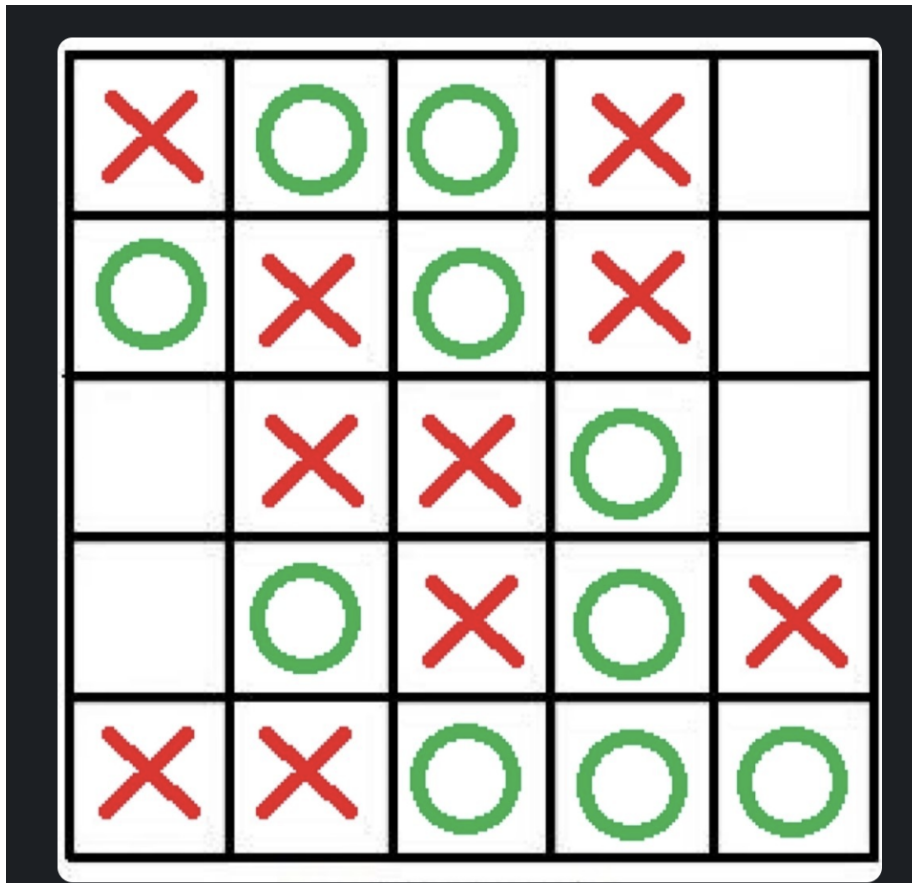
Complex Issues



Conclusiones

He revisado junto con XXX los resultados que les he mencionado al inicio del capítulo sobre el experimento del 4 en línea, y los resultados desde luego, fueron los esperados. Cada quién competía por ganar una pinta de cerveza, las dos personas que tuvieran más líneas de cuatro de su color ganarían una cerveza. Cada quién fue

colocando sus fichas según su estrategia, ganar a toda costa y bloqueando a su contrincante para no dejarlo ganar. A este punto del capítulo, es posible que hayas detectado fácilmente el error. Este es un tablero de ejemplo sobre lo que sucedió:



El 80% de las personas que participaron no lograron completar ni una sola línea. El restante solo hizo una línea o dos, sin embargo dos personas lograron tres líneas. Estas personas jugaron juntas y se pusieron de acuerdo en colocar cada uno una ficha en una línea diferente y no intervenir en las líneas del otro. Formaron un equipo, entendieron que para lograr su objetivo era necesario colaborar; transformaron una situación competitiva, una negociación distributiva, en una situación colaborativa en

donde cada parte se vio beneficiada. Y por supuesto, pudieron disfrutar una fría cerveza en una bella terraza de Monti.

Luego de este proceso junto con XXX me ha quedado más aún más clara la importancia de comprender los intereses de cada parte, afrontar la negociación de manera colaborativa, y entender a qué naturaleza corresponde cada una de las variables para poder enfrentarlas con una táctica en particular, pero también he observado de primera mano como una variable en un principio Distributiva o Colaborativa, puede convertirse en una verdadera variable distributiva a través del conocimiento real de los intereses y BATNA de cada parte, así como de los valores de las variables en juego. Me he despedido de XXX y de Roma esta tarde,

Principales aprendizajes:

1. Creación de Valor a través de Concesiones Inteligentes: César sabía que debía ofrecer algo valioso para mantener la alianza, por eso acordó el matrimonio de su hija Julia con Pompeyo y medio para que cada una de las partes realizara concesiones donde pudieran obtener valor y aumentar el valor total de la negociación. Fue una estrategia cuidadosamente diseñada para fortalecer el vínculo entre ellos, generando confianza.

2. Enfoque en los Intereses Comunes: César no se limitó a las apariencias; profundizó en los verdaderos intereses de sus aliados. Sabía que tanto Pompeyo como Craso

querían seguridad y poder, aunque lo buscaban de maneras diferentes. Al identificar estos intereses, César pudo proponer soluciones que satisfacían a ambos, como la ley agraria que benefició a los soldados de Pompeyo, lo que garantizaba su lealtad y, a su vez, fortalecía la posición de Pompeyo en Roma.

3. Expansión del Valor a través de la Cooperación: César entendió que, al colaborar en vez de competir directamente, podía expandir el "pastel" disponible para todos. Esto se reflejó en su disposición para trabajar junto con Pompeyo en la campaña en Asia, apoyándolo en sus esfuerzos militares. Esta cooperación no solo benefició a Pompeyo, sino que también solidificó la influencia de César en el Este, lo que, a largo plazo, le permitió consolidar su poder.

4. Comunicación, Transparencia y preguntas: Aunque la desconfianza era alta, César fue astuto al mantener una comunicación constante y mostrar transparencia en ciertos aspectos clave de sus planes. Esto no significa que revelara todos sus objetivos, pero al ser abierto en temas que beneficiaban a todos, como la distribución de tierras o la seguridad en las rutas comerciales, logró reducir las tensiones y fomentar un entorno de colaboración.

Así, en lugar de caer en la trampa de la competencia destructiva de “la negociación distributiva” y el “fixed mythical pie”, César optó por una negociación colaborativa, utilizando la creación y obtención de valor como sus armas principales. Fue esta capacidad para transformar un conflicto potencial en una oportunidad para todos los

involucrados lo que le permitió no solo sobrevivir, sino también prosperar en uno de los períodos más inestables de la historia romana.