

Unidad 6

- El Conflicto

El conflicto en un canal de distribución consiste en una situación de tensión que se origina por la percepción, por parte de uno de sus componentes, de que la consecución de sus objetivos está siendo impedida u obstaculizada por otro`.

El conflicto puede ser horizontal o vertical. El conflicto horizontal se produce entre empresas situadas en el mismo nivel del canal y él confiere vertical entre empresas situadas en niveles distintos. El conflicto vertical ha sido ampliamente estudiado, no sucede lo mismo con el conflicto horizontal.

El conflicto horizontal está íntimamente ligado a la competitividad y se puede presentar entre intermediarios y fabricantes del mismo tipo «intratipos (entre cadenas de supermercados, un cash frente a otro, etc.) o entre distintos tipos (le intermediarios «intertipos (perfumerías y farmacias, supermercado y droguerías. Se producen igualmente conflictos de este tipo, con empresas que opera como mayoristas y minoristas a la vez. Por ejemplo, la prohibición del comercio minorista en días festivos no afecta a las empresas mayoristas, la apertura comercial de una organización que vende a ambos tipos de colectivos chocará frontalmente con los restantes minoristas.

FORMA COMERCIAL Y EMPRESA LÍDER EN EL CANAL

Líder = Productor

Líder = Mayorista

Líder = Minorista

Canal directo

- Fabricante de gran tamaño e intermediarios de reducida dimensión.
- Integración hacia adelante.
- Franquicia de producción.
- Cadena voluntaria.
- Cuando productores y minoristas son de pequeña dimensión.
- Comercio de exportación e importación.
- Franquicia de distribución.
- Cooperativas de minoristas.
- Cuando los productos y los mayoristas tienen dimensión reducida.

- Integración hacia atrás.
- Franquicia de minoristas.

El conflicto horizontal resulta cada vez más importante en los países desarrollados, como consecuencia de la concentración cada vez más importante y el aumento de la cuota de mercado de las grandes empresas distribuidoras.

El conflicto vertical se produce con mucha frecuencia entre fabricantes, mayoristas y minoristas en sus tres posibles combinaciones. Este tipo de conflictos es una prueba palpable del poder de los minoristas en el campo de los productos de consumo. En el Cuadro 3.3 se recogen las principales fuentes de conflictos entre ellos.

El conflicto vertical supone una situación de antagonismo entre sus miembros. Diferencias que surgen por desacuerdo entre los objetivos, actividades a realizar o responsabilidad de las mismas. Según Rosenberg y Stern³⁰ los conflictos en los canales son debidos fundamentalmente a diferencias de objetivos, a la definición de los cometidos, a las diferencias de percepción de los agentes y a otras razones. Los cometidos son una fuente de conflicto, la definición de cada uno de ellos (en todos los niveles del canal) choca frontalmente con el individualismo de los miembros que lo componen. Cuando los cometidos en un canal no están perfectamente definidos (por ejemplo, en la creación o modificación de un canal) se produce una tensión entre sus integrantes.

FUENTES DE CONFLICTO EN EL CANAL

FORMA COMERCIAL Y EMPRESA LÍDER EN EL CANAL		
Líder = Productor	Líder = Mayorista	Líder = Minorista
Canal directo.	Cadena voluntaria.	Cooperativas de minoristas.
Fabricante de gran tamaño e intermediarios de reducida dimensión.	Cuando productores y minoristas son de pequeña dimensión.	Cuando los productos y los mayoristas tienen dimensión reducida.
Integración hacia adelante.	Comercio de exportación e importación.	Integración hacia atrás.
Franquicia de producción.	Franquicia de distribución.	Franquicia de minoristas.
Fuente: MARTÍN, E.: <i>Marketing</i> . Ariel. 1993, pág. 408.		

Haga publicidad de sus productos Horarios amplios Mantenga la imagen del producto

No todos los conflictos son iguales ni afectan a las mismas cuestiones. Brown y Day 31 proponen tres criterios para medirlos:

1. Frecuencia de desacuerdos entre los miembros del canal. La frecuencia del conflicto puede abarcar desde disputas esporádicas y discrepancias ocasionales, hasta relaciones amargas.
2. Intensidad de los desacuerdos. La intensidad de un conflicto puede comprender desde conflictos menores que pueden ser fácilmente olvidados, a discrepancias importantes como la supresión de relaciones, pleitos u otros tipos de sanciones.
3. Importancia de las cuestiones en la que se plasman los desacuerdos. La importancia de los temas en disputa puede variar desde poca relevancia hasta importancia manifiesta.

La combinación entre frecuencia, intensidad e importancia del conflicto nos puede proporcionar una medida general del nivel del conflicto que Magrath y Hardy 32 clasifican en tres niveles (véase Fig. anterior): bajo, medio y alto,

El conflicto puede ser clasificado 33 en los siguientes tipos: latente, presunto y declarado.

Conflicto latente. Se define como un comportamiento precursor de una actitud conflictiva. El conflicto puede mantenerse latente durante varios años antes de que se manifiesten los problemas y estalle la crisis. Normalmente, no suele haber una única causa de conflicto sino un conjunto de ellas. Las causas de un conflicto latente pueden ser varias: incompatibilidad de objetivos, divergencias entre los cometidos asignados a los miembros de un canal, deseos de autonomías, etc.

Conflicto presunto. Este conflicto se asocia con la dimensión afectiva del conflicto, se identifica con la sensación de estrés, de tensión, hostilidad o ansiedad con respecto a un individuo o una organización. Este conflicto no conduce necesariamente a la aparición de un conflicto declarado.

MEDIDA DEL CONFLICTO.

Continuos

Intensidad de los desacuerdos en todo cuando el miembro del canal que experimenta este sentimiento, no puede hacer nada para cambiar la situación.

Conflicto manifiesto o declarado. Se manifiesta de manera visible y se caracteriza por intercambios verbales o escritos sobre puntos precisos de desacuerdo. Generalmente este conflicto compromete a dos o más integrantes del canal y trata de aspectos como precios, promociones conjuntas, condiciones de pago, etc.

Un ejemplo de conflicto declarado es el siguiente: en ciertas ocasiones una cadena de hipermercados ha utilizado como promoción-gancho productos de marcas muy prestigiosas, los precios de estos productos eran muy inferiores a los que tenían normalmente. Las empresas productoras afectadas, con el objetivo de que sus

productos no sufrieran una pérdida de imagen, han tratado de retrasar los pedidos de estos hipermercados que eran abundantes ante el éxito de público. Entonces, estas ultimas 11,111 reaccionado colocando carteles y anuncios en prensa diciendo a su clientela: la empresa X no nos deja vender el producto Y, porque vendernos muy barato.

Conflicto residual. Estaría formado por un conjunto de percepciones residuales y sentimientos que permanecen una vez acabado un conflicto manifiesto y que influyen futuras situaciones de conflicto.

FORMAS DE RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO EN EL CANAL

Conflicto y resultados

Se ha demostrado que existe una relación entre resultados en el canal y conflicto. Cuanto menores son los resultados de alguno de los miembros del canal, más importantes serán las desavenencias en el canal y la gravedad del conflicto.

Pudiera pensarse que en un canal de distribución lo ideal es la ausencia de conflictos. Sin embargo se ha comprobado que no todos los conflictos son disfuncionales y un conflicto puede ser conveniente, siempre que sean moderados y no violentos, porque pueden servir de estímulo para mejorar el reparto de poder, la asignación de recursos y conseguir con ello unos mejores resultados en el canal.

FUENTES DE CONFLICTO EN EL CANAL

El fabricante espera:

Que el mayorista	Que el minorista
Este familiarizado con sus productos	Esté familiarizado con sus productos
No comercialice marcas competidoras	Respete las garantías
Le dé información del mercado	Una exhibición adecuada
Conceda descuentos y créditos a sus clientes	Ofrezca servicios
Venda con márgenes reducidos	Precios bajos
Sea buen pagador	Haga publicidad de sus productos
Impulse sus productos	Horarios amplios
Disponga de una amplia cobertura de mercado	Mantenga la imagen del producto
Disponga de stocks suficientes	Disponga de stocks suficientes

El mayorista espera:

Que el fabricante	Que el minorista
Produzca artículos de calidad	Acepte su surtido
Una gama amplia	Exhibición adecuada
Precios bajos	Precios bajos
Ofrezca buenas condiciones de pago	Pago con rapidez
Conceda distribución exclusiva	Efectúe grandes pedidos

El minorista espera:

Que el fabricante	Que el mayorista
Produzca artículos de calidad	Proporcione un surtido amplio
Introduzca nuevos productos	Precios bajos
Envases atractivos	Puntualidad en las entregas
Precios bajos	Pedidos adaptados a sus necesidades
Ayudas publicitarias y promocionales	Conozca los productos que vende

Fuente: Adaptado de SCHEWE, CH. D., y SMITH, R. M.: *Mercadotecnia. Conceptos y aplicaciones*. McGraw-Hill. México, 1982, pág. 468.

El ejercicio del poder coercitivo ocasiona conflictos cuya frecuencia e intensidad estará en función de las sanciones impuestas. Por contra, mediante la aplicación de medios no coercitivos, especialmente el poder de recompensa, menores serán los conflictos (véase en la figura anterior).

La existencia de conflictos conduce a un menor rendimiento del canal. Ahora bien, si el conflicto es de nivel reducido o moderado puede ser hasta beneficioso. Por tanto, existe una relación negativa entre conflicto y rendimiento del canal, pero únicamente cuando el conflicto tiene un cierto grado de virulencia.

El desacuerdo entre los cometidos a desarrollar en un canal es campo propicio para que surja un miembro que se convierta en el líder del canal y concentre el poder asignando los cometidos, poniendo fin a las divergencias, etc.

Bowersox y Bixby distinguen entre resultados del conflicto en un sistema funcional y disfuncional.

Resultados en un sistema funcional

Las consecuencias del conflicto funcional se pueden observar en dos situaciones distintas. La primera situación tiene por resultado la unificación en forma sistémica del canal. Se produce cuando los integrantes del canal

PODER Y RENDIMIENTO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Llegan a la conclusión de que no existe una mejor alternativa de distribución a la existente en los momentos actuales. Se mejora la cooperación y se busca conseguir un sistema vertical de marketing (SVM). La segunda situación produce como resultado un cambio en el sistema. Se produce cuando el conflicto conduce a cambios en el canal que se traducen en un mayor rendimiento del canal; en este caso el conflicto puede juzgarse como funcional.

Resultados de un sistema disfuncional

Igualmente el conflicto disfuncional puede representarse en dos situaciones: cuando los resultados son una duplicación de esfuerzos y cuando los miembros del canal, en vez de buscar soluciones al conflicto, dotan recursos que sirven para prolongar el conflicto.

Un conflicto que malgasta recursos y no produce un mayor rendimiento en el canal es un conflicto disfuncional. Boulding lo ha llegado a denominar como «patológico», ya que al intentar dañar o perjudicar a otros, ocasiona un dispendio de recursos estéril. Los resultados que ocasiona son que los objetivos individuales se resienten y el conflicto puede aumentar en intensidad. Una buena gestión del canal de distribución consistirá no en evitar el conflicto, sino evitar que éste se convierta en disfuncional.

Rosenbloom relaciona los efectos del conflicto y la eficiencia del canal en tres posibilidades:

Efecto negativo Disminuye la eficiencia

Una primera hipótesis, la más común, es la que considera que el conflicto en el canal provoca una disminución de la eficiencia del mismo (véase la Figura 3.4). El conflicto en estos casos se convierte en disfuncional.

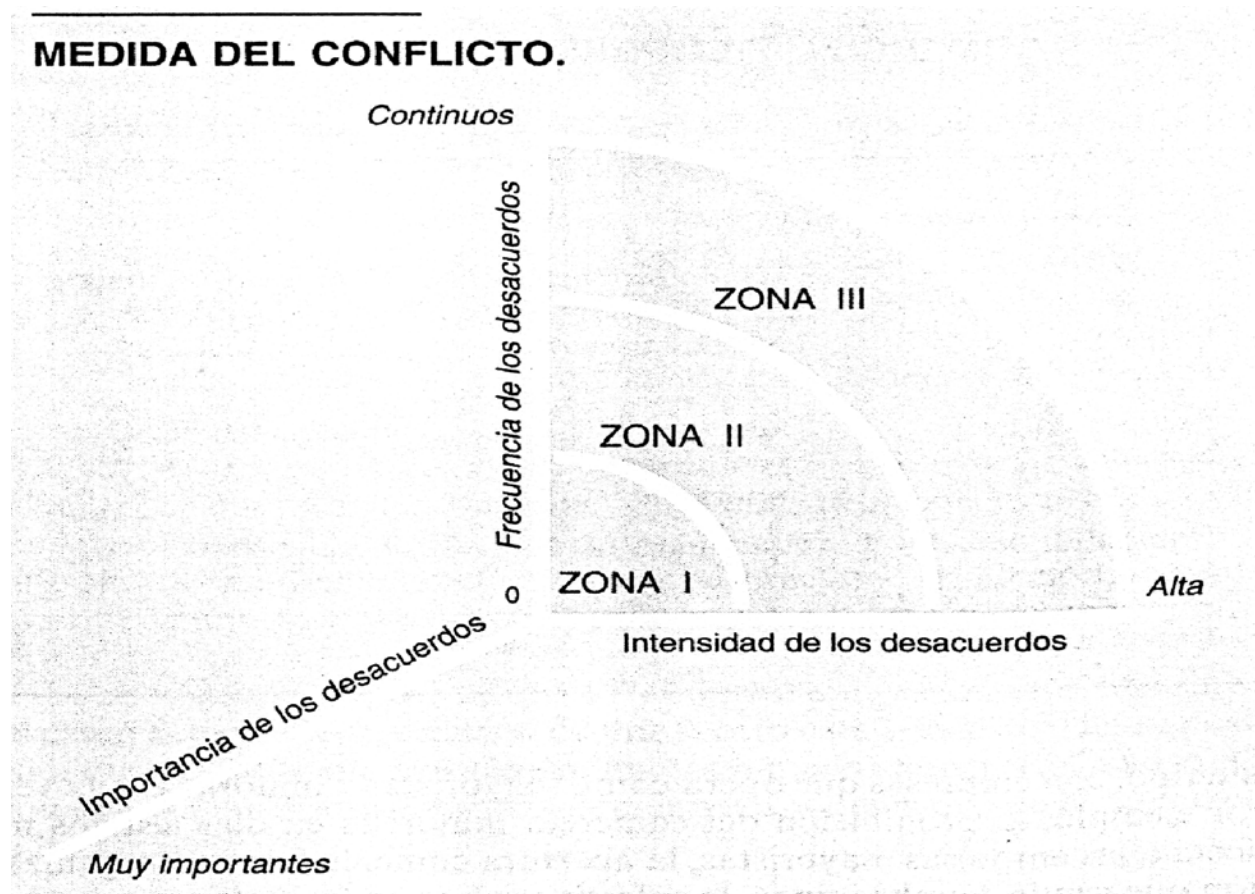
Ningún efecto Eficiencia invariable

Otra posible hipótesis es que la eficiencia del canal permanece invariable ante la existencia de un conflicto. Esta hipótesis, representada en la Figura 3.5, se da en canales en los que el grado de dependencia entre sus componentes es muy elevado. Las partes son conscientes de las necesidades de los otros para la consecución de mejores resultados y se acostumbran a vivir en conflicto tratando de evitar que éste afecte a su desempeño.

Efecto positivo - Incremento de la eficiencia

Stern y El-Ansary sostienen que en cualquier conflicto, las partes se suelen volver pasivas y no innovadoras. En estas circunstancias, el sistema se vuelve inviable. El conflicto entonces motiva a sus integrantes, que intentan encontrar nuevas oportunidades y vías para salir del conflicto.

El conflicto debe producir una mejor eficiencia del mismo siempre que sus niveles de conflictividad no sean muy altos y fueren a decisiones destructivas o irracionales.



Rosenbloom presenta la curva general que relaciona el nivel del conflicto y la eficiencia de un canal (anterior). Un nivel de conflicto pequeño (desde 0 hasta N_t) representa un estadio de tolerancia del conflicto; este nivel de conflicto reducido no tiene efectos visibles sobre la eficiencia. Para niveles de conflicto moderado (entre N , y

N,)), este conflicto repercute favorablemente en los resultados del canal. A partir de Nz el nivel del conflicto se hace muy elevado, se torna disfuncional y repercute negativamente en la eficiencia del canal.

Resolución del conflicto

Edgar establece cinco formas distintas de resolución del conflicto: negligencia, acomodación, dominación, compromiso y cooperación.

Martín 38 plantea dos procedimientos: liderazgo en el canal y el desarrollo de un sistema integrado de distribución.

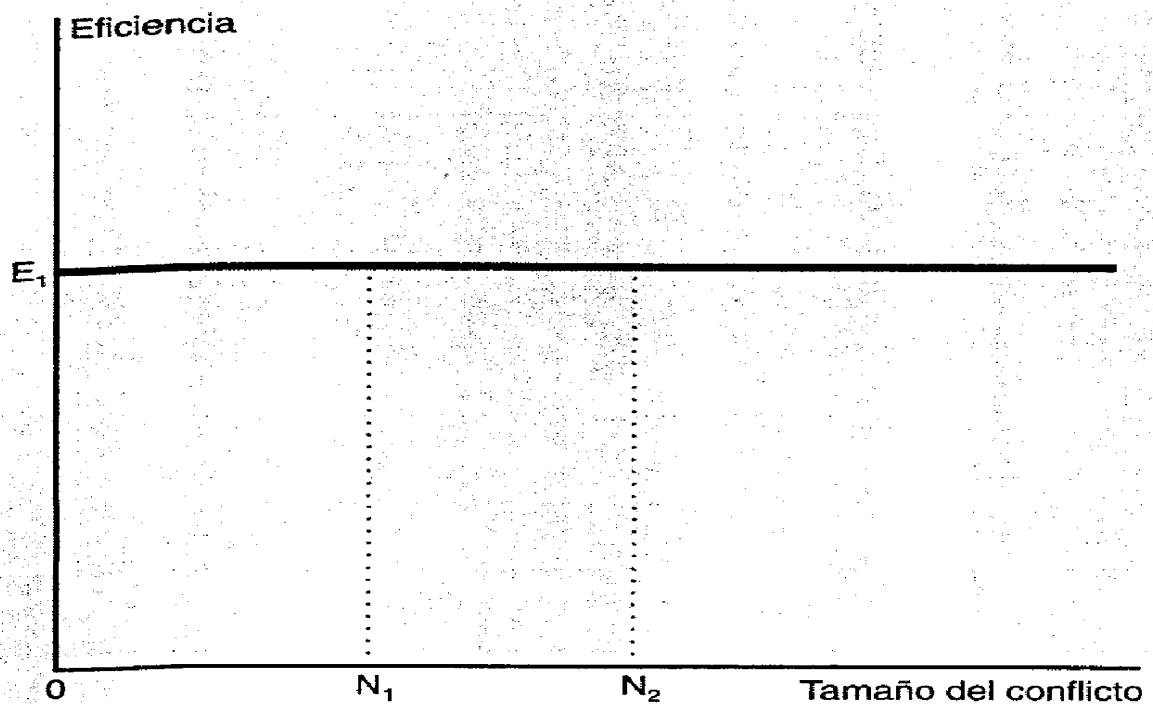
Liderazgo en el canal

El liderazgo en el canal se produce cuando un miembro del mismo tiene una situación privilegiada de poder y los restantes componentes del canal acatan la dirección y control de dicho miembro. Normalmente el líder en el canal suele ser la empresa con mayor cuota de mercado y/o la más innovadora. El líder del canal tiene una gran influencia sobre sus componentes en aspectos claves como negociaciones, surtido, comunicación, etcétera. Por otra parte. En muchas ocasiones las acciones que ejecuta el líder suponen una fuente de conflicto en el canal.

El objetivo prioritario del líder debe ser usar el poder para lograr una coordinación más eficaz entre los miembros del canal, aunar esfuerzos para que de esta forma se consigan unos mejores resultados en el ámbito global e individual en el canal de distribución.

Una de las formas de reducir el conflicto en un canal es cuando uno de sus integrantes asume el mando del mismo y ejerce su poder imponiendo a los restantes componentes cometidos y reglas de comportamiento.

EFICIENCIA Y TAMAÑO DEL CONFLICTO.



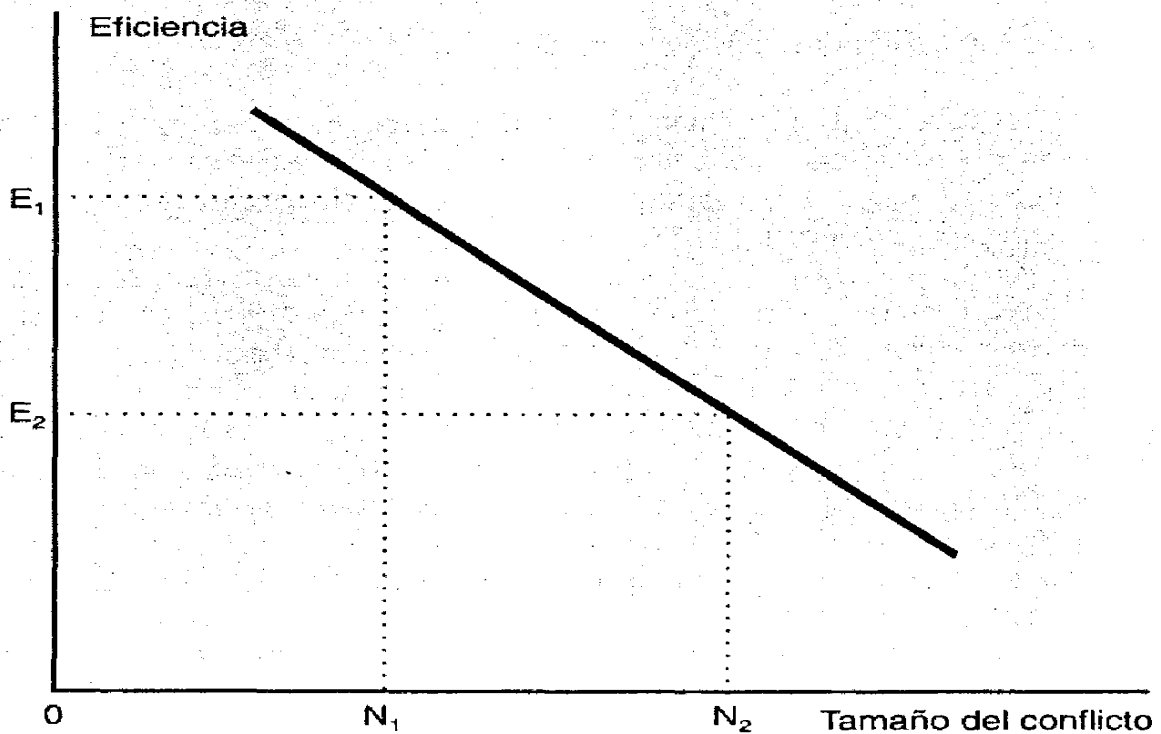
EFICIENCIA Y TAMAÑO DEL CONFLICTO. Eficiencia

Tamaño del conflicto

El líder asigna las funciones o roles de los miembros del canal y orienta al mismo hacia un objetivo común.

Las condiciones que favorecen el ejercicio del liderazgo para los distintos miembros del canal se muestran en el siguiente.

EFICIENCIA Y TAMAÑO DEL CONFLICTO.

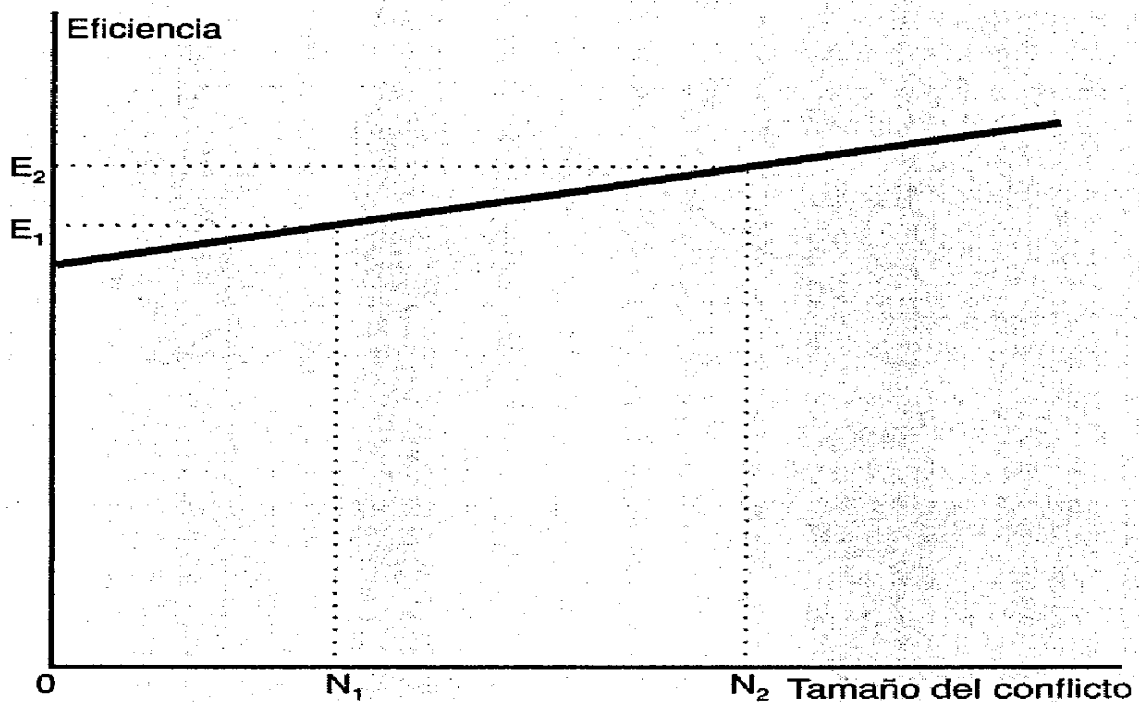


Los sistemas integrados de distribución (SVM)

Los sistemas verticales de marketing (SVM) implican la creación de un circuito controlado que tiene como meta obtener economías en la distribución. Esta estructura nace, generalmente, bajo el impulso de un líder, que coordina y dirige a los restantes componentes del canal.

Bowersox y Bixby reconocen cinco formas distintas para resolver los conflictos inter organizacionales:

EFICIENCIA Y TAMAÑO DEL CONFLICTO.



EFICIENCIA Y TAMAÑO DEL CONFLICTO.

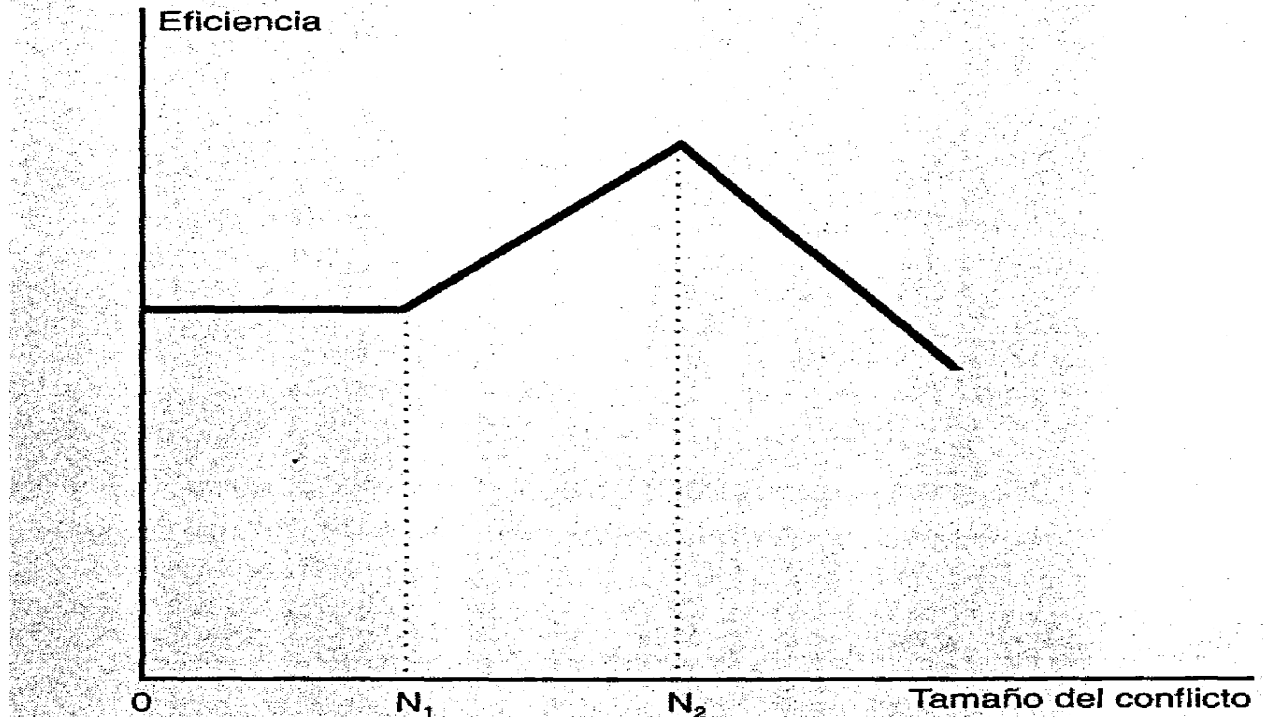
Resolución del problema

Se fundamenta en la existencia de objetivos comunes a las partes. La solución del problema es encontrar la forma de satisfacer esos objetivos compartidos. Entre las técnicas que permiten la resolución de estos conflictos, destacamos: en primer lugar, el desarrollo de objetivos de orden superior, un objetivo de orden superior es algo que todos los miembros del canal anhelan pero no pueden conseguir de forma individualizada. En segundo lugar, mejora en el proceso de las comunicaciones entre los integrantes del canal, la circulación de mayor y más fluida información, así como una comunicación más eficaz en el canal suele agudizar el ingenio para encontrar soluciones al conflicto sobre la base de los objetivos comunes.

Persuasión

Otra de las formas de resolver el conflicto es mediante la persuasión. Ésta debe ser ejercida por un componente del canal sobre los restantes integrantes del mismo. La persuasión se consigue fundamentalmente apelando a valores más importantes o de mayor rango que aquellos que han ocasionado el conflicto.

EFICIENCIA Y TAMAÑO DEL CONFLICTO.



Eficiencia y Tamaño del conflicto

Negociación

La negociación es una de las formas más clásicas de resolver un conflicto. Generalmente, conduce al establecimiento de nuevos acuerdos que tratan de evitar las desavenencias por las que se han producido los anteriores conflictos.

Políticas

Consiste en la resolución del conflicto involucrando nuevas organizaciones u otras partes en el proceso para alcanzar un acuerdo. Los métodos más normales son los tres siguientes:

- a) Coalición. La formación de coaliciones tiene como objetivo alterar la estructura de poder en el canal. Por ejemplo, asociaciones de comerciantes que buscan luchar frente a las grandes superficies. Una vez formada la coalición la resolución del conflicto puede alcanzarse mediante la resolución del problema, persuasión o negociación.
- b) Mediación y arbitraje. Consiste en someter la solución del problema a la consideración de una tercera parte. Ésta propondrá las medidas para la solución del conflicto. La mediación no obliga a los miembros del canal a aceptar la solución propuesta, por contra, con el arbitraje la solución debe ser aceptada obligatoriamente por los integrantes del canal.
- c) Acudir a instancias judiciales. Implica buscar la resolución del conflicto mediante sentencias de la judicatura.

CONDICIONES QUE FACILITAN EL LIDERAZGO EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Fabricante	Líder Mayorista	Líder Minorista
Canal directo.	Cadena voluntaria.	Cadens o cooperativas de minoristas.
Fabricante tamaño grande e intermediario de reducida dimensión.	Pequeña dimensión de fabricantes y minoristas.	Fabricantes y mayoristas de dimensión reducida.
Integración hacia adelante.	Comercio de exportación e importación.	Integración hacia atrás.
Franquicia.	Franquicia.	Franquicia.

Fuente: MARTEN, E.: *Marke ing. Ariel*. 1993, pág. 408.

Retirada

Otra solución al conflicto se consigue mediante la retirada o abandono del canal de aquella organización que manifiesta un comportamiento conflictivo en el canal.

Cooperación y conflicto

Una vez que una organización ha seleccionado los canales de distribución más idóneos, el siguiente paso consistirá en que sus productos se desplacen dentro del mismo sin problemas. Para lograr este objetivo se precisa que todos los integrantes del canal colaboren, es decir, que el canal sea un sistema total. Sin embargo, la mayoría de los componentes de los canales tienen un comportamiento bastante independiente. Tienen sus propios objetivos y no suelen coincidir con los objetivos de los restantes miembros. Por otra parte, cada miembro de un canal se relaciona con una multitud de otros intermediarios, por tanto, es extremadamente difícil que un componente del canal satisfaga a todos los proveedores y clientes que forman el canal. Es lógico, por tanto, que se produzcan conflictos en el canal".

Cooperación y conflicto son términos opuestos. Se ha comprobado que existe una estrecha relación entre cooperación, conflicto y resultados. Los canales de distribución de mejores resultados se caracterizan por una cooperación entre sus integrantes, por contra los canales menos eficaces son los que están provistos de conflictos manifestos.

La búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia se consigue mediante el estudio de los intereses comunes y conduce a la cooperación. Esta cooperación buscada debe gozar de estabilidad. Esta tendencia es mundial. Se intenta gestionar todo el canal de distribución como un sistema único. Se reduce la conflictividad, se producen sinergias y todos los miembros del canal aúnan sus esfuerzos en aras del beneficio del canal antes que el individual.¹

Stern y El-Ansary` afirman que el mejor medio de que disponen los miembros de un canal para conseguir la coordinación y la cooperación es el uso del poder. Fraiz afirma que el poder es imprescindible para motivar y dirigir los esfuerzos de cualquier colectividad humana. En la distribución el poder se debe utilizar para implantar promociones especiales, establecer roles y estándares en el canal, montar programas conjuntos de ventas, desarrollar sistemas de captación de clientes y de información en el canal, implantar programas de coordinación postventa y fomentar acuerdos de recompensa y compensación.

CASOS PROPUESTOS

Realice un estudio sobre la evolución del poder en los canales de distribución, utilizando la variable o variables que considere más oportunas o sobre las que disponga de información.

Busque, describa y analice casos reales que sean notorios sobre conflicto en los canales de distribución.

Los Conflictos

Los conflictos son inherentes al ser humano y se presentan en todas sus actividades, ya sea en el trabajo, en el hogar, en los negocios, en el medio internacional y en todas partes donde una persona tenga contacto con otra.

Acerca de los conflictos podemos mencionar lo siguiente:

Tiene lugar un conflicto cuando dos o más partes discuten un asunto tratando de obtener para sí un acuerdo favorable.

Es mejor ver los conflictos como incentivos para progresar, más que como males irremediables, ya que si se administran en forma apropiada son una oportunidad para el crecimiento.

La situación ideal no es aquella donde no exista el conflicto, sino donde éste se encuentre controlado de forma tal que estimule a resolverlo sin dañar nuestra integridad.

Los conflictos pueden ser intrascendentes o serios, pero nunca poco importantes.

¹ *Mercadotecnia. Conceptos y aplicaciones. McGrawHill. México, 1952. págs. 465-*

Podemos señalar que hay dos tipos principales de conflictos: de intereses y de derecho. Los primeros surgen cuando tenemos interés en lograr ciertas metas y alguien nos lo impide. Por ejemplo ganar más dinero, tener más oportunidades de desarrollo, obtener más poder o prestigio, etc.

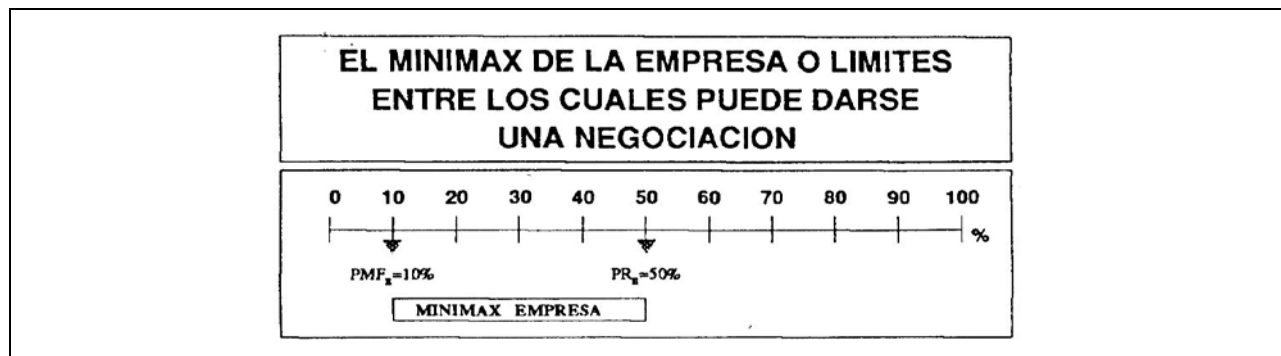
Los conflictos 'de derecho' se presentan cuando alguien desea cambiar las condiciones en que realizamos una operación sin permiso previo, o cuando pretendemos aplicar nuestras normas a los demás.

Entre las principales fuentes de conflicto encontramos la competencia por recursos limitados y el choque por valores o creencias diferentes.

Los conflictos se pueden resolver por medio de la fuerza o por la vía de la negociación. Entre los principales métodos tenemos los siguientes:

Método de ganar y perder.

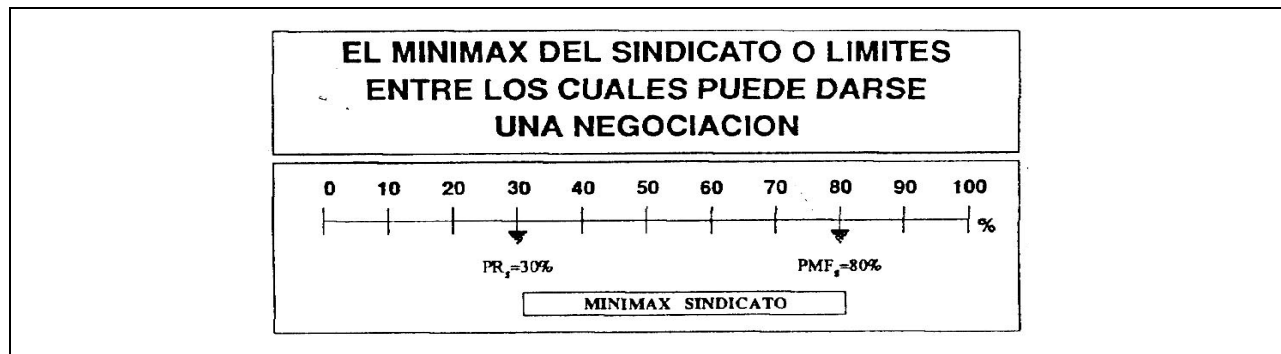
En este método el beneficio de una parte se traduce en la pérdida de la otra, por lo que se genera agresividad en la negociación.



- a) Una de las partes usa el poder físico o mental para someter a la contraparte.
- b) Se hacen ofertas condicionadas para poder desconocerlas ulteriormente si es necesario.
- c) Los conflictos se personalizan, el problema se centra en las personas y no en las posiciones e intereses.
- d) Evitan hacer la primera oferta para no conceder demasiado, o conceder algo que podamos no haber mencionado.
- e) No existe una secuencia de negociación planificada, sino que se improvisa, lo que puede ocasionar que se llegue a un callejón sin salida.

Método de perder-perder.

Este método es el resultado de llevar el método anterior al extremo de la irracionalidad, donde "si no gano yo, tampoco tú".



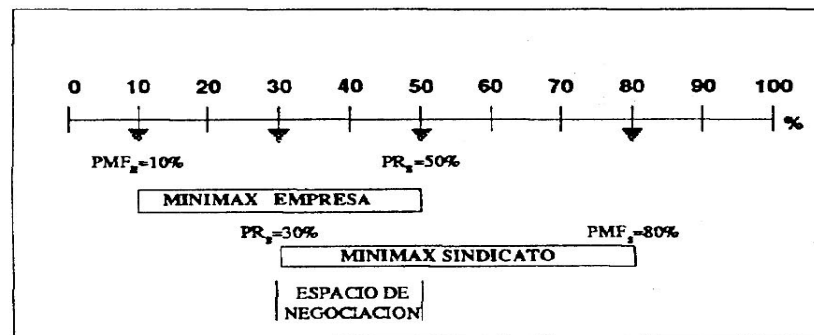
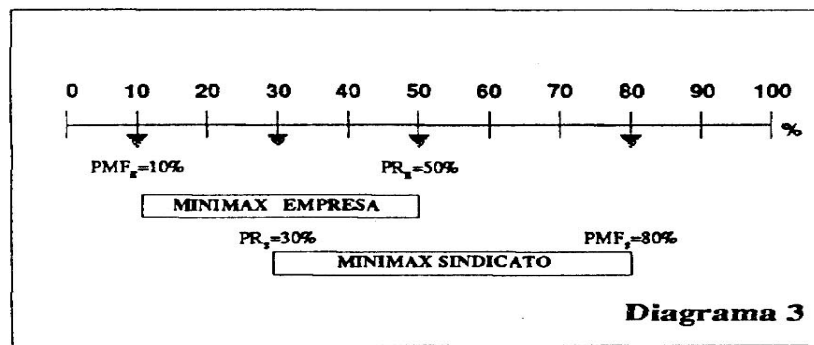
- a) Genera regateos que llegan ala obstinación.
- b) Se toma una actitud de "todo o nada".
- c) Se hacen juegos de suma negativa, donde" yo pierdo pero tú también".
- d) Se invoca la necesidad de acudir a un tercero neutral para decidir un punto.
- e) Se invocan reglas y leyes tratando de obligar a una solución.
- f) Una de las partes ignora a la otra, del ando de responderle.

No se buscan soluciones duraderas, sino dar la imagen de que quieren llegar a una solución.

Las partes enfatizan sus desacuerdos en lugar de plantear soluciones al conflicto

Método de ganar-ganar

Este método es el más conveniente y satisfactorio. Acerca a las partes en conflicto hasta que alcancen una posición aceptable para ambas:



- Se fundamenta en la confianza mutua.
- Las partes intentan solucionar el problema en lugar de luchar entre sí y tratar de vencer al contrario usando el poder.
- No se negocia sobre posiciones personales sino en el tema objeto del conflicto. Se buscan "mis intereses y los de la contraparte", entendiendo que es mejor un acuerdo negociado que no llegar a ningún acuerdo.
- Genera alternativas para beneficio mutuo. La actitud de las partes es de cooperación en la búsqueda de soluciones que beneficien a ambas partes.
- Separa a las personas del problema.

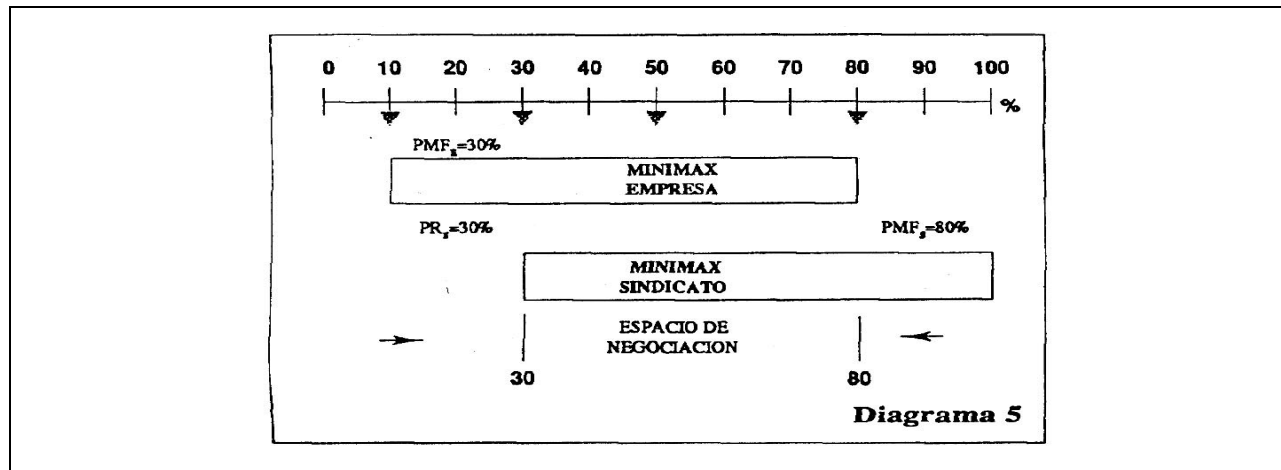
La negociación es como el armado de un rompecabezas pero con una particularidad muy especial, 'ya que mientras en un rompecabezas normal se trabaja con piezas previamente cortadas que encajan en forma perfecta, en la negociación hay que ir cortando las piezas y ajustándolas hasta que encajan perfectamente en las situaciones. Es posible aprender a realizar con efectividad esta compleja tarea.

El minimax o límites entre los cuales puede darse una negociación.

En una negociación cada una de las partes debe fijar el punto más favorable para sus intereses (PMF) y el punto de ruptura (PR). El "minimax" queda definido por la distancia que hay entre uno y otro. Veamos un ejemplo:

Supongamos que tenemos una empresa que va a participar en una negociación con su sindicato para decidir un aumento de salario al personal en forma de porcentaje. Su punto más favorable es de 10% y su punto de ruptura es de 50%. El diagrama quedaría así:

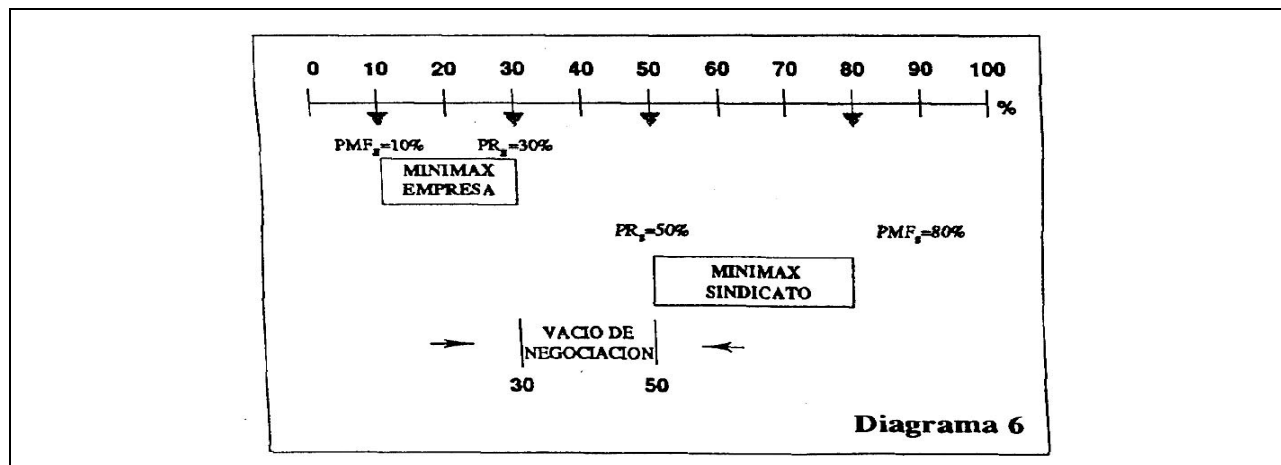
El sindicato determina su minimax de igual manera. Fija su PMF en 80% y su PR en 30%. El límite en que puede darse la negociación desde el punto de vista del sindicato es:



Graficando esto sobre una sola escala tenemos que la empresa está dispuesta a negociar entre 10 y 50% y el sindicato entre 30 y 80%.

Como podemos apreciar en el diagrama 3, el espacio de negociación se encuentra entre los puntos de ruptura de cada parte, o sea 30% el sindicato y 50% de la empresa. Por abajo del 30% habría ruptura por parte del sindicato, y por arriba del 50%, por parte de la empresa.

Por ello podemos definir que el espacio de negociación es la distancia de traslape de los minimax de dos partes negociadoras dibujadas sobre una misma escala. Este espacio lo determinan los puntos de ruptura de cada una de ellas. En el caso de nuestro ejemplo, entre 30 y 50%.



El espacio más grande de negociación se da cuando una de las partes traslapa el minimax de la otra en forma total. Pongamos que la empresa está dispuesta a conceder un máximo de 80% (PRe) y un mínimo de 10% (PMFe); y el sindicato está dispuesto a aceptar un máximo de 100% (PMFs) y un mínimo de 30% (PRs).

La oferta inicial

Es el ofrecimiento que hace una de las partes negociadoras para iniciar el debate. Puede ser descabellada o seria, dependiendo de que se haga fuera o dentro del minimax de la contraparte.

Un ejemplo de oferta inicial descabellada es el siguiente:

Vacío de negociación

Cuando las dos partes negociadoras fijan sus puntos de ruptura y sus puntos más favorables de manera que sus minimax no se superponen o traslapan, no puede haber negociación. A la distancia que las separa se le llama vacío de negociación.

Supongamos que la empresa está dispuesta a conceder un máximo de 30% de aumento (PRe) y un mínimo de 10% (PMFe). Por su parte el

sindicato está dispuesto a aceptar entre 80% de aumento (PMFs) y un mínimo de 50%. Entonces el diagrama quedaría como sigue:

UNA OFERTA INICIAL DESCABELLADA (OI)

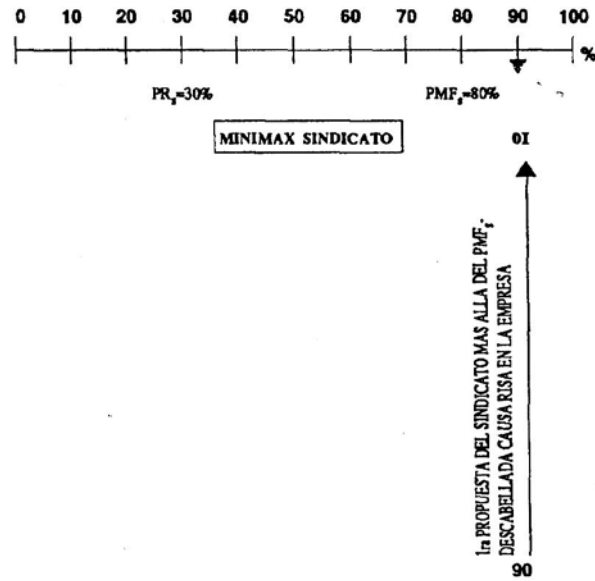
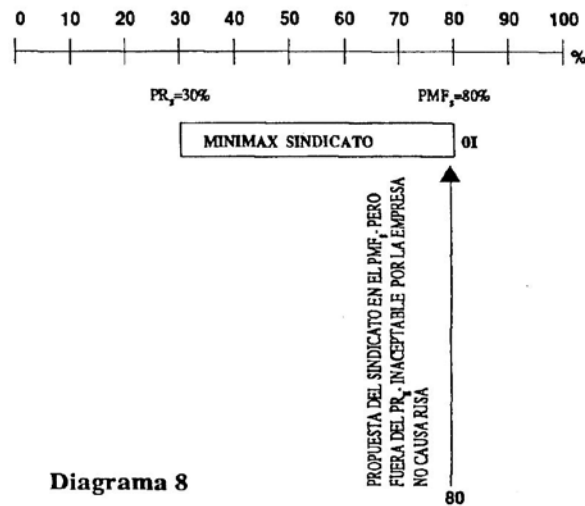
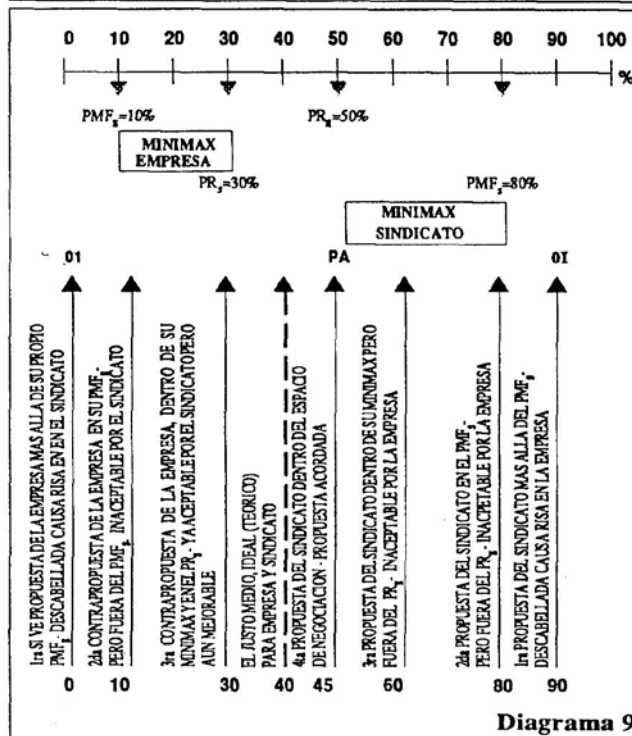


Diagrama 7

UNA OFERTA INICIAL SERIA (OI)



HISTORIA DE LAS PROPUESTAS EN LA NEGOCIACION DE UN AUMENTO DE SALARIOS



Veamos ahora un ejemplo de una oferta inicial seria:
CENTRO DE SERVICIOS AL COMERCIO EXTERIOR

Propuestas y contrapropuestas

Si un observador imparcial tuviera un diagrama con los minimax de una empresa y su sindicato, y presenciara una negociación entre ellos tratando de llegar a un acuerdo de aumento de salarios, marcaría en el diagrama las propuestas y contrapropuestas que se hicieran, así como las reacciones que provocaron. Encontraría una situación como la que se encuentra en el diagrama anterior.

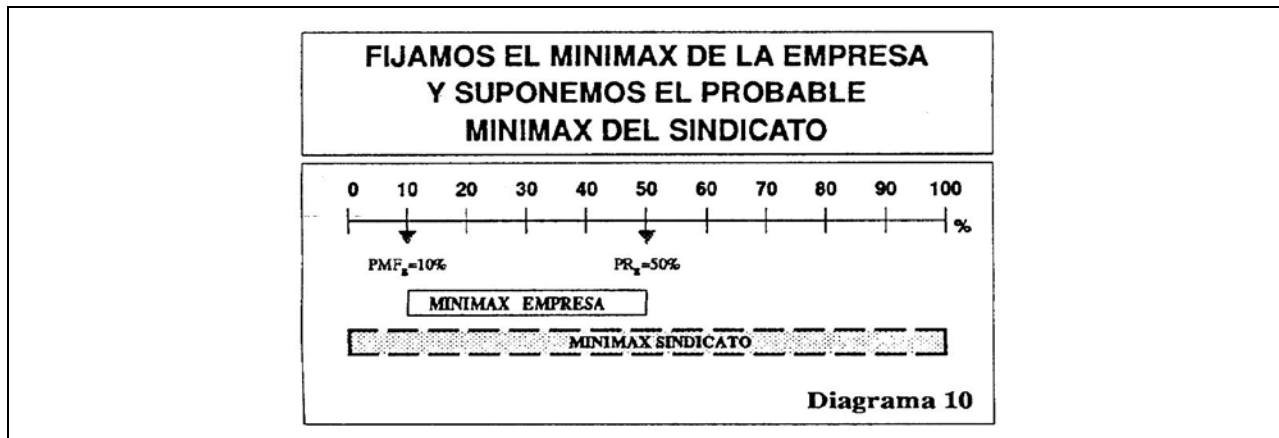
En la práctica este observador ajeno e imparcial no existe, y la empresa al inicio de la negociación tiene solamente como datos propios conocidos su minimax con sus límites, el punto más favorable (PMF) y su punto de ruptura (PR).

¿Cómo se puede definir el minimax de la contraparte con cierta precisión? La única manera de hacerlo es descubrirla poco a poco durante la negociación, tomando nota de las propuestas y contrapropuestas que se sucedan, y de las señales de comunicación que emita el equipo negociador de la contraparte.

Primer paso. Fase de preparación

Fijamos el minimax de la empresa y suponemos el probable minimax del sindicato, según experiencia.

Posteriormente encargamos a un miembro de nuestro equipo negociador que registre las propuestas del sindicato y las contrapropuestas de la empresa, tomando en cuenta la comunicación no verbal que se produzca.



Cómo descubrir el minimax de la contraparte

Segundo paso. Fase de exploración

La primera propuesta del sindicato causa risa, por lo que se trata de un planteamiento descabellado. Esto significa que no hemos llegado al punto más favorable del sindicato (PMFs), y que el minimax del sindicato se encuentra entre el 0 y el 90%, y no el 100% como habíamos pensado en un primer paso.

Nosotros, la empresa, hacemos la primera contrapropuesta, también descabellada, provocando que sea recibida con risas. Esto nos indica que estamos muy lejos del punto de ruptura del contrato.

LA EMPRESA RECIBE LA PRIMERA PROPUESTA DEL SINDICATO

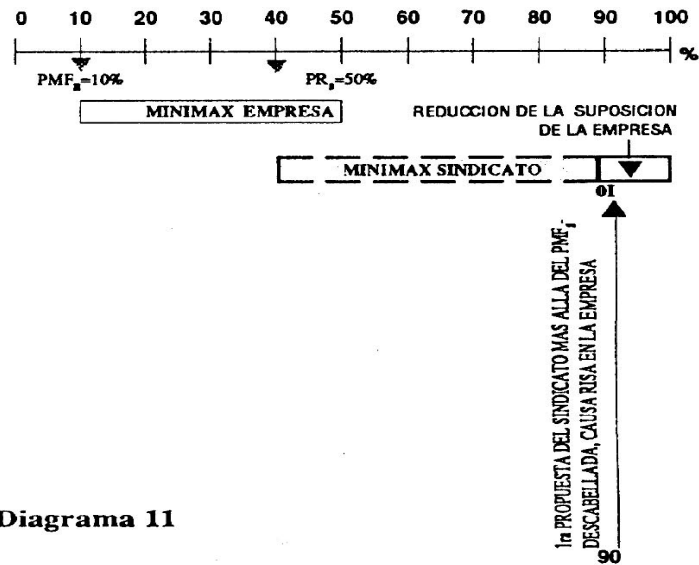


Diagrama 11

LA EMPRESA HACE LA PRIMERA CONTRAPROPUESTA AL SINDICATO

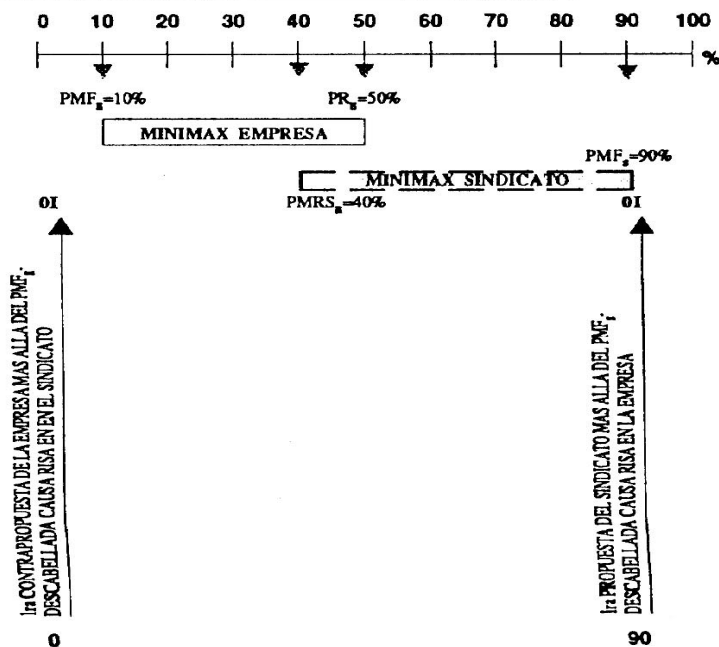


Diagrama 12

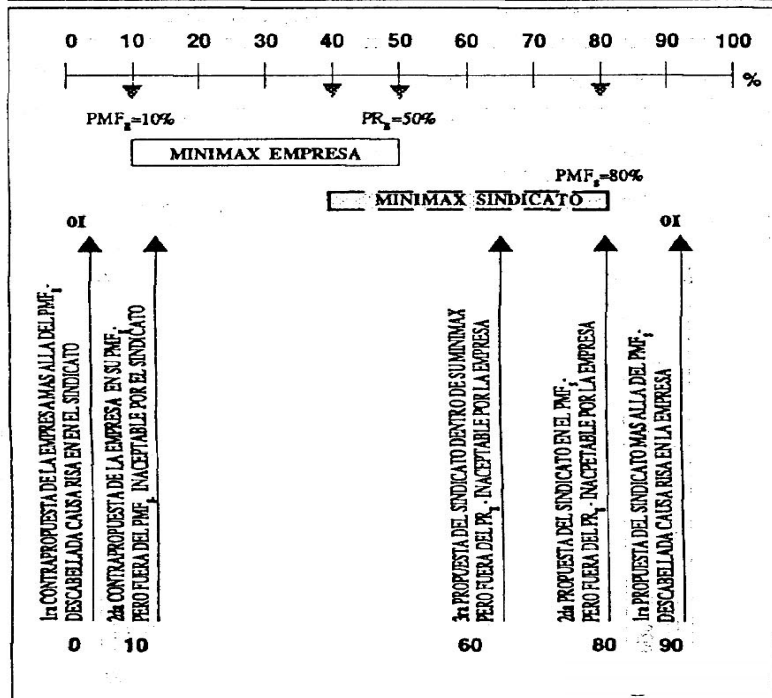
Supongamos que formamos parte del equipo negociador de la empresa y que pretendemos llegar a un acuerdo con el sindicato para fijar el aumento de salarios de su personal en forma de porcentaje.

Tercer paso. Fase de discusión

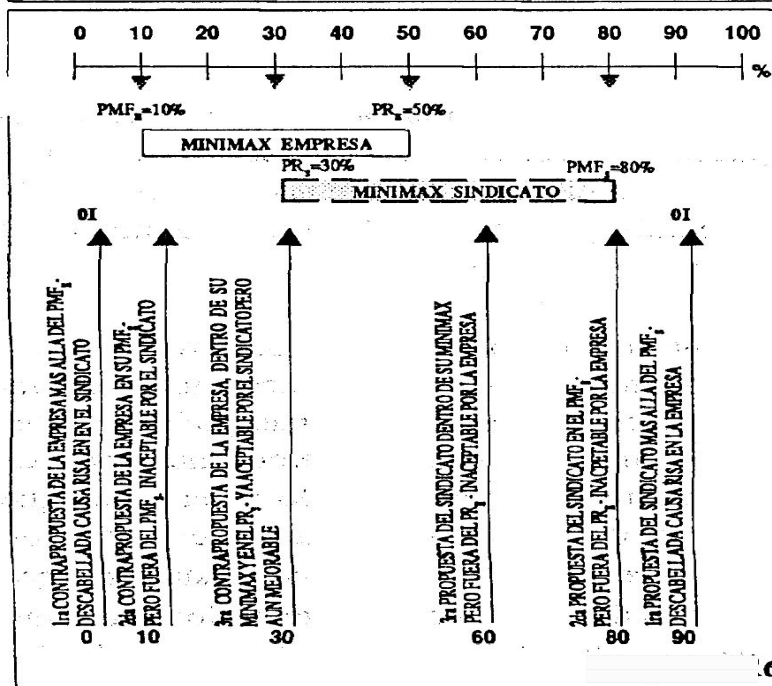
El sindicato nos hace su segunda contrapropuesta. Si nos ponemos serios, le estamos indicando que ya no nos parece descabellada, y pensamos que nos están fijando su punto más favorable (PMFs) como base de la negociación. diagrama anterior.

Hacemos entonces la segunda contrapropuesta al sindicato, y les damos una pista de cuál es nuestro punto más favorable (PMFe). Véase el diagrama posterior anterior.

RECIBIMOS LA 3ra PROPUESTA DEL SINDICATO



LA EMPRESA HACE SU 3ra CONTRPROPUESTA



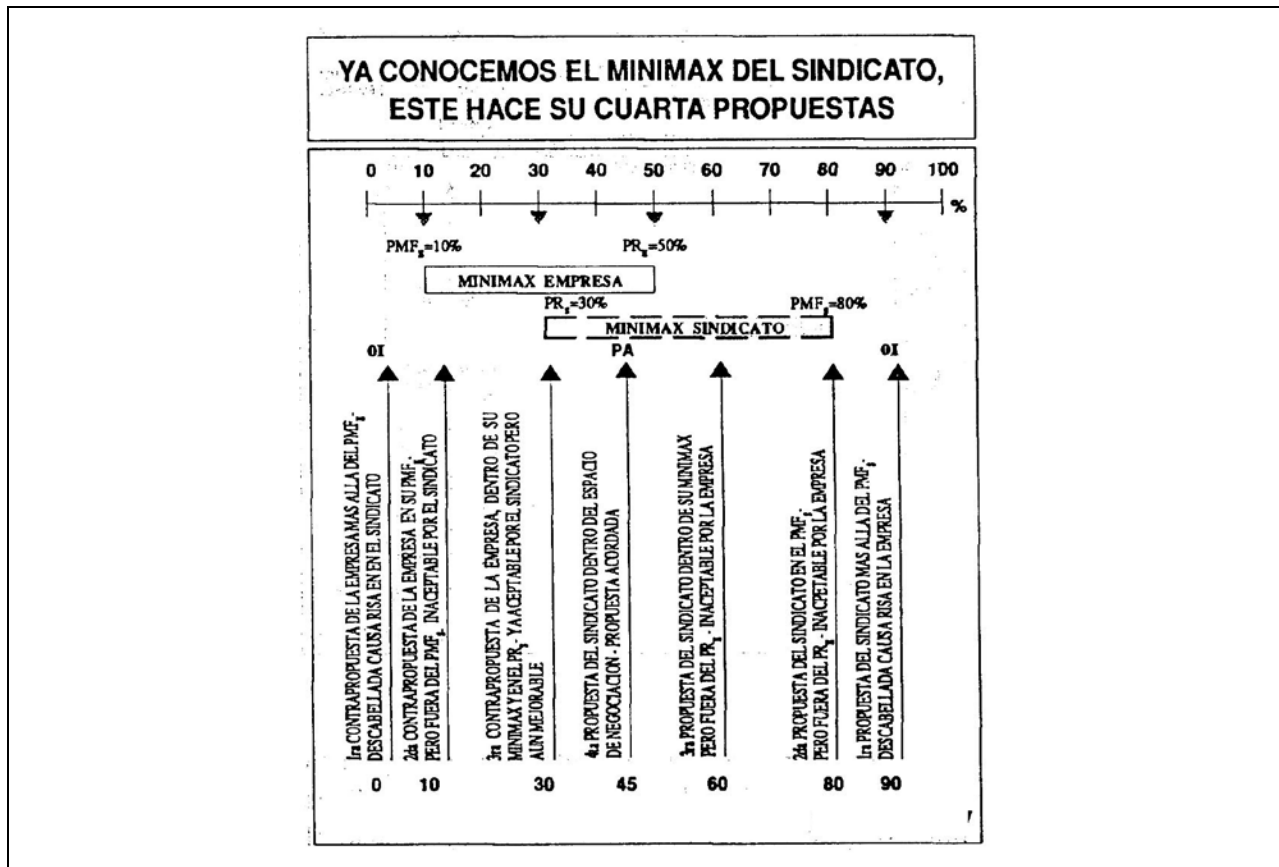
Si nuestra contrapropuesta les causa risa, ésto nos indica que aún no llegamos a su punto de ruptura (PRs), pero ya sabemos que es menor.

Posteriormente el sindicato hace la tercera propuesta. El valor que menciona se va acercando a nuestro minimax y nos indica que su punto más favorable (PMFs) se sitúa como máximo en el valor que nos ha ofrecido.

Si nuestros negociadores se pusieron serios y además hubo la necesidad de hacer una consulta para decidir que aún era inaceptable, ya les dimos un indicio de que estamos muy cerca de nuestro minimax. Por otro lado, entendemos que su punto de ruptura está por debajo de este valor. Si al hacer la tercera contrapropuesta los negociadores del sindicato se ponen serios y realizan una consulta antes de rechazarla, muy probable-

Cuarto paso. Fase del acuerdo

En este momento ya conocemos el minimax del sindicato. y recibimos su cuarta propuesta, que cae dentro de nuestro propio minimax, así que vale -la pena: aceptarlo. y lo, aceptamos.



El punto de acuerdo (PA) es el punto exacto dentro del espacio de negociación en que se llega a una aceptación por ambas partes. En ocasiones la habilidad de uno de los equipos negociadores provoca que el punto de acuerdo le favorezca ligeramente.

Por ejemplo, si la empresa estaba dispuesta a firmar un aumento de salarios que quedara comprendido entre el 50% y el 10%, y acepta el 45% que propuso el sindicato.

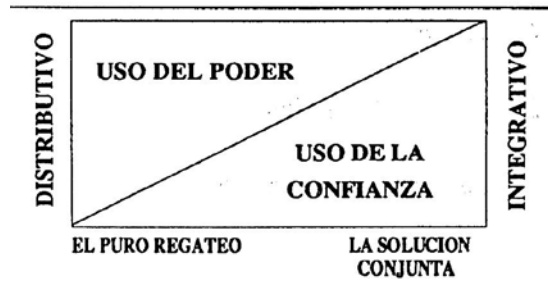
Por su parte el sindicato estaba dispuesto a un máximo de 80% de aumento y-a un mínimo de 20%. Al proponer en su cuarta oportunidad el 45 %, estaba dentro de su minimax y lo encontraba a su vez satisfactorio, llegando así a su punto de acuerdo. Véase diagrama anterior.

Si trazáramos: los dos minimax en un diagrama observamos que el punto de acuerdo favorece ligeramente al sindicato. El justo medio teórico ideal sería el punto medio del espacio de negociación, o sea: $30+50/2= 40\%$

En realidad el punto de acuerdo fue de 45%, por lo que favoreció, en 5% al sindicato.

Sistemas de negociación

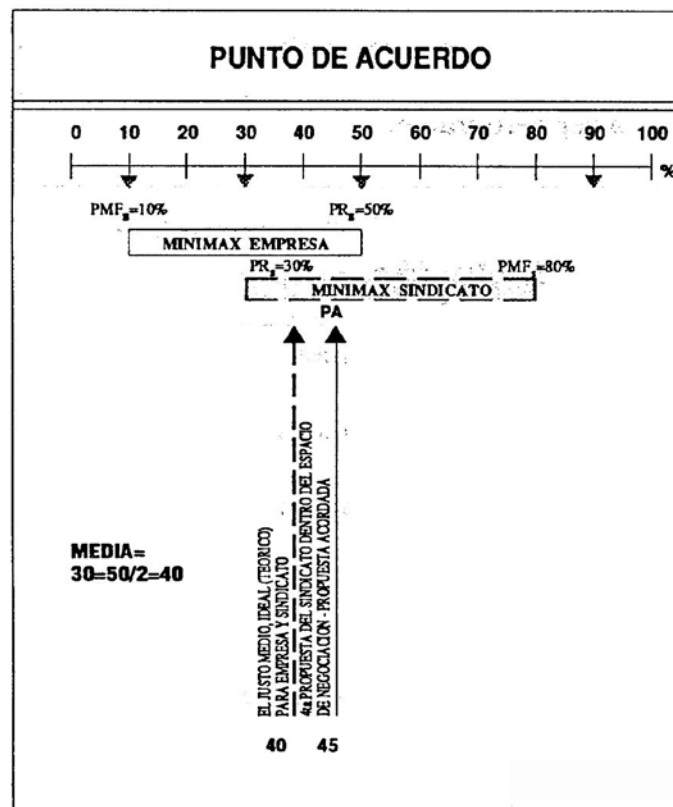
Abordaremos básicamente dos sistemas de negociación: el distributivo y el integrativo.



Todos los acuerdos incluyen en diferentes proporciones el uso del poder, tratando de eliminar o minimizar las demandas contrarias (cuando se tienen intereses opuestos) y el uso de la confianza (cuando se tienen intereses comunes).

Rara vez se dan, los sistemas- distributivo e integrativo de manera absoluta. Generalmente se presentan combinados, mezclando el poder y la, confianza en dosis diferentes.

Aplicar el sistema distributivo puro nos llevaría fácilmente a la ruptura,, y aplicar el sistema integrativo puro nos llevaría seguramente a un acuerdo.



El sistema de negociación distributivo Implica:

- Tomar una actitud intransigente con el regateo, puesto que mi oponente y yo tenemos intereses opuestos. Entonces trato de ganar en todo, sin importar que mi contraparte sólo pierda.
- Desarrollar el método de "ganar - perder" o de "suma cero", que significa que lo que yo gano el otro lo pierde.
- Tomar una actitud inflexible de "nosotros somos más razonables que ellos".
- Mostrar desconfianza.

El sistema de negociación integrativa Implica:

- Que las partes busquen en forma conjunta una solución al problema, pensando que tienen intereses comunes y que ambas ganarán si llegan a un acuerdo fundado en la confianza y la información.
- Una solución conjunta significa identificar primero las metas comunes y luego las diferencias. Posteriormente se desarrolla una labor de acercamiento para

llegar a una solución satisfactoria; esto es, desarrollar un método de "ganar-ganar" o de "suma creciente".

- c) El acuerdo se logra con base en la confianza y en la información veraz, por lo que tiende a ser perdurable.

NEGOCIACION DISTRIBUTIVA (Regateo Puro)	NEGOCIACION INTEGRATIVA (Solución conjunta)
1. Existe conflicto de intereses o interpretación. 2. Se tiene más poder que la contraparte. 3. No se necesita una relación armoniosa. 4. No se confía en la otra parte. 5. El acuerdo es fácil de ejecutar. 6. La contraparte regatea.	1. Hay intereses comunes. 2. Se tiene poderes iguales o equilibrados. 3. Se necesita una relación armoniosa a largo plazo. 4. Se confía en la otra parte. 5. El acuerdo es difícil de ejecutar. 6. La contraparte propone una solución conjunta.