

## L U M B R E



# BATNA: el poder de tener a dónde ir

**Materia:** Negociación y liderazgo

03/10/2026

## Antes de empezar

El negociador sin alternativa acepta lo que le imponen; el que la conoce y la trabaja fija el piso del acuerdo. Esta lección convierte la BATNA en un número defendible, enseña a mejorarla antes de sentarse y a manejar la del otro lado sin autoengañarse. Es el quinto pilar del método Harvard y la base de todo lo que sigue en el curso.

### QUÉ APRENDERÁS

- Calcular, mejorar y usar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN/BATNA) como fuente real de poder; derivar de ella el punto de reserva y distinguir poder objetivo de poder percibido por ambas partes.

## Tu poder no está en el cargo: está en tu alternativa

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) o MAAN en español: **qué haces de verdad si esta mesa fracasa**. No es tu mejor oferta dentro de la mesa: es lo que harás *fuera* de ella si no hay acuerdo. Ese escenario —realista, no soñado— es el piso que decide cuándo aceptar, cuándo insistir y cuándo levantarse.

Un gerente con otra oferta firme para su proveedor dominante negocia distinto del que no tiene nada detrás, aunque diga las mismas cifras. La BATNA no es un truco de presión: es la razón por la que un acuerdo te conviene o no. Sin ella, «sí» por cansancio y «no» por capricho valen lo mismo.

## Los cuatro pasos para tener una BATNA de gerente

1. **En listar alternativas reales:** otro comprador, otro proveedor, hacerlo en casa, aplazar el proyecto, operar con lo actual un periodo más. Ancho de opciones antes de calidad.
2. **Evaluar la mejor en frío:** ponerle números (flujo, costo, tiempo, riesgo). Una alternativa sin cifras es un deseo con buen vocabulario.
3. **Mejorarla antes de la mesa:** cotizar a un segundo proveedor aunque no lo uses; hablar con ese headhunter; presupuestar el plan B. Cada mejora del piso sube tu poder sin gastar un solo punto de relación.
4. **Derivar tu punto de reserva:** el peor resultado de la mesa que aún prefieres sobre tu BATNA. Abajo de esa línea: no hay acuerdo. Arriba: hay negotiating space.

### El enemigo vive en tu hoja de cálculo

La regla de oro: nunca evalúes tu BATNA con optimismo. En mesas reales, quien sobreestima su alternativa se levanta de acuerdos buenos y quien la subestima firma mal. La línea media: números verificables, segunda opinión, y supuestos escritos.

#### VIDEO

### BATNA y ZOPA: dos excelentes estrategias para mejorar los resultados en una negociación

Gerbo Pacchioni explica la pareja BATNA-ZOPA con ejemplos de negocio hispanoamericanos: la fuente del poder y el rango de lo posible.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=DEgyuolSBFw>

## Poder objetivo, poder percibido: dos mesas distintas

Negocias contra la BATNA **que el otro cree tener** y tus cifras **como el otro las percibe**. De ahí tres reglas de manejo:

- Si tu alternativa es fuerte, **déjala percibir sin alardear**: «tenemos otras conversaciones abiertas, y prefiero esta con ustedes». El presumir con cifras invita a que el otro la verifique y le busque grietas.
- Si la del otro es fuerte, no lo niegues: **pregunta qué necesitaría para que irse fuera mejor que quedarse**, y trabaja ese costo.
- Nunca amenajes con una alternativa que no estás dispuesto a ejecutar: la primera falsa salida destruye tu credibilidad para las diez siguientes mesas.

*El diagnóstico de BATNA ajena cambia el guion completo*

| Error clásico del directivo | Qué hace en la mesa                                         | La corrección BATNA                                                                               |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Yo mando, se hace»         | Confunde autoridad con acuerdo: obtiene obediencia a medias | Identifica qué alternativa tiene realmente el otro para resistir y reduce su necesidad de hacerlo |

| Error clásico del directivo             | Qué hace en la mesa                                           | La corrección BATNA                                                                 |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Aceptar el primer «no» como pared       | Cede antes de conocer el piso propio                          | Pregunta: «si esto no sale, ¿qué pasa con tu operación?»                            |
| Sobreconfianza en la oferta competidora | Presiona y se levanta; el bluff se destapa, el deal se pierde | Verifica números y probabilidad de la alternativa antes de usarla de apalancamiento |

**1. Tu distribuidor actual exige subir 18% el flete anual sobre un gasto base de 2.4 millones. Tu plan B (otro operador) cuesta 2.56 millones, pero su servicio es 8% peor: tu área de calidad le pone un precio de 180,000 anuales extra entre reclamos, horas extra y ventas perdidas. ¿Cuál es tu punto de reserva con el actual — el costo anual TOTAL que aún prefieres antes que irte al plan B? (suma el precio del plan B y el costo de su servicio inferior).**

Respuesta:  (MXN anuales)

**2. La BATNA correcta para una mesa de renovación de software es:**

- ☐ La mejor oferta que el proveedor ha hecho hasta ahora
- ☐ Lo que tu empresa hará de verdad si esta negociación no prospera: otro proveedor, migración, o seguir un año más con el producto actual evaluado en frío
- ☐ El presupuesto máximo autorizado por la dirección
- ☐ La carta de intención de un competidor conseguida para presionar

**3. Antes de una renegociación salarial, el movimiento con más retorno para un gerente es:**

- ☐ Practicar su discurso de demanda con un amigo
- ☐ Salir al mercado: entrevistas, referencias, ofertas concretas aunque no piense aceptarlas
- ☐ Calcular cuánto cree que su empresa «puede pagar»
- ☐ Pedirle a RRHH la banda salarial del puesto

**4. Si tu BATNA es débil, la recomendación del método es no negociar y esperar mejores tiempos.**

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

**5. La percepción que el otro tiene de tu BATNA influye tanto en el resultado como tu BATNA real.**

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

## 6. Une cada situación con la lectura correcta de alternativas.

|    |                                                           |       |
|----|-----------------------------------------------------------|-------|
| 6. | El único proveedor certificado del componente te sube 30% | ----- |
| 6. | Tu estrella renueva sin ofrecer alternativas              | ----- |
| 6. | El cliente «grande» representa 4% de tu venta anual       | ----- |
| 6. | Ustedes y el otro lado temen al mismo competidor          | ----- |

**Opciones:** Tu BATNA real es reformular el diseño o homologar otro: mientras tanto, negocia sin ceder en el piso del costo total · Su BATNA está mejorando afuera: el costo de reemplazo es tu piso, el suyo es su oferta externa · Su presión exagerada contradice su peso real: pregunta qué tan cara le resulta irse · Hay interés compartido escondido: la BATNA del sector puede ser el puente del acuerdo

## 7. Dos semanas antes de renovar con tu único arrendatario de sucursales, aparece un competidor con condiciones visiblemente mejores. En términos de BATNA, ¿qué acaba de pasar?

- ☐ Nada: la negociación es con quien ya te renta
- ☐ Tu alternativa mejoró: ahora puedes negociar piso más alto porque irse a otro arrendador se volvió creíble
- ☐ El arrendatario actual perderá toda su posición y basta exigir el máximo
- ☐ La BATNA es lo que el arrendatario diga que es

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

## 8. Protocolo BATNA en seis pasos



## 9. Elige una mesa que viene en tu calendario. Escribe tu BATNA en un número o en una frase verificable: ¿qué harás *fuera* si no hay acuerdo? ¿Está mejor hoy que hace un mes... o peor?

Si no puedes escribirla en un número o una acción concreta, todavía no tienes BATNA: tienes hope.

---



---



---



---

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE  
EN LUMBRE

## 10. Ficha de poder antes de sentarme



### La batería del negociador: mapa de la BATNA

BATNA: el poder

Qué es

Tu futuro sin acuerdo

No es la oferta del otro

No es el presupuesto

Cómo se construye

Listar salidas reales

Ponerles números

Mejorarla antes

Derivar el piso

Percepción del otro

Comunicar existencia

No alardear cifras

Nunca bluff vacío

Regla del gerente

Negociar contra números

No contra ánimo

El mapa mental interactivo es interactivo en la versión online.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

## 11. Tarjetas BATNA



---

## Para mirarlo de otra manera

### Video complementario: modelo Harvard de BATNA/MAAN y ZOPA

VIDEO

#### Negociación Colaborativa Modelo Harvard: BATNA/MAAN y ZOPA

La visión del académico mexicano Rodolfo Jiménez: la BATNA dentro del enfoque colaborativo, sin el tono agresivo que le cuelgan.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=acY8uYfZUyc>

### Cómo mejorar una BATNA en una semana

1. Contacta a dos actores con los que nunca hablaste (cotizaciones de prueba, llamadas de mercado).
2. Convierte uno de esos contactos en un número firmado: carta de intención, oferta con vigencia, piloto con costo.
3. Presupuesta el plan B aunque no lo actives: saberlo medible ya es poder.
4. Registra qué te costaría ejecutarlo y en cuánto tiempo: ese costo actualizado es tu nuevo piso.

---

### Referencia curricular

|                 |                         |
|-----------------|-------------------------|
| <b>Materia:</b> | Negociación y liderazgo |
|-----------------|-------------------------|

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/neg-ef-batna-fuente-de-poder>

Material educativo generado desde Lumbre · [lumbre.lat](https://lumbre.lat)