

Tipo de artículo: Artículo original
Temática: Gestión de proyectos informáticos
Recibido: 20/07/17 | Aceptado: 25/07/17 | Publicado: 20/08/17

Guía práctica para la preparación de la negociación

Practical guide to preparing the negotiation

Ing. Daisy Oropesa Méndez ¹

¹ Universidad de las Ciencias Informáticas. doropesa@uci.cu

* Autor para correspondencia: doropesa@uci.cu

Resumen

El proceso de negociación está compuesto por varias etapas, pero sin lugar a dudas es la preparación de la negociación la que brinda los elementos necesarios para garantizar la ejecución exitosa de éste proceso. Las literaturas actuales han expuesto una serie de modelos de negociación, enunciando los objetivos de cada una de las etapas del proceso, sin embargo, han adolecido del detalle requerido para guiar a los especialistas durante la etapa de la preparación de la negociación, fundamentalmente a aquellos que no cuentan con la experiencia suficiente como para sobrentender las actividades que deben realizar. Es por ello que la presente investigación se enfocó en el desarrollo de una guía práctica que expone las actividades a desarrollar en el subproceso de preparación de una negociación, así como las entradas, técnicas y herramientas, y salidas involucradas en cada una de las mencionadas actividades. Con la aplicación de la presente guía en diversas negociaciones, se logró demostrar el mejoramiento de los indicadores que describen el desarrollo de un proceso negociador.

Palabras clave: negociación, subprocesos de la negociación, preparación de la negociación, guía práctica.

Abstract

The negotiation process consists of several stages, but it is without doubt the preparation of the negotiation that provides the necessary elements to guarantee the successful execution of this process. The current literature has exposed several negotiation models, stating the objectives of each of its stages, however, have lacked the detail required to guide the specialists during the stage of preparation of the negotiation, mainly those who do not have sufficient experience to understand the activities to be carried out. This is why the present research focused on the development of a practical guide that outlines the activities to be developed in the preparation process of a negotiation, as well as the inputs, techniques and tools, and outputs involved in each of the mentioned activities. With

the application of the present guide in several negotiations, it was demonstrated the improvement of the indicators that describe the development of a negotiation process.

Keywords: *negotiation, negotiation threads, negotiation preparation, practical guide.*

Introducción

De acuerdo a Fisher, Ury y Patton, 2011 [4]; cada vez hay más ocasiones que requieren una negociación, todo el mundo quiere participar en las decisiones que le afectan y, por el contrario, cada vez son menos las personas que pueden llegar a aceptar decisiones que han sido tomadas por otros. Mills, 2016 [8] plantea que todos negociamos porque la negociación es simplemente una forma muy efectiva de conseguir lo que queremos. Negociamos para arreglar nuestras diferencias y negociamos por propio interés para satisfacer nuestras necesidades.

Si los anteriores planteamientos se aplican a la gestión de proyectos, se podría decir que durante todo el ciclo de vida de un proyecto, se estarán desarrollando procesos de negociación que apoyarán a la culminación con éxito del mismo. De acuerdo al Reporte del Caos, durante el año 2015, el 29% de los proyectos fueron exitosos, el 52% corresponde a proyectos que fueron ajustados y el 19% a proyectos fallidos; por lo que se podría decir que más del 70% de los proyectos han tenido la necesidad de realizar un proceso de negociación posterior a su contratación, lo que evidencia la importancia de arribar a acuerdos que garanticen un marco que provea la flexibilidad necesaria ante futuras negociaciones y ajustes.

Por otra parte, a partir de un análisis de los factores del éxito relacionados en este Reporte, se puede encontrar que factores que acumulan más del 50% del puntaje para alcanzar el éxito, están directamente relacionados con la habilidad negociadora de las personas (ver Tabla 1); por lo que se podría afirmar que una buena preparación como negociadores, influencia en el éxito de los proyectos.

Tabla 1 *Influencia de la negociación en los factores de éxito de los proyectos enunciados en el Reporte del Caos 2015.*

(Fuente: Elaboración propia a partir del Reporte del Caos)

Factor	Puntos	Influencia de la negociación
Apoyo ejecutivo	15	Mediante el proceso de negociación se puede lograr el convencimiento de la directiva, y de esta manera alcanzar el apoyo financiero y emocional que se requiere para éxito del proyecto.
Madurez emocional	15	El nivel de madurez emocional es determinado por cómo las personas trabajan juntas; por lo que la capacidad negociadora y de resolución de conflictos, se considera entre los elementos básicos para alcanzar un correcto acople del grupo en su camino hacia el trabajo en equipo.

Participación del usuario	15	Este factor viene determinado por el nivel de involucramiento del usuario en la toma de decisiones del proyecto; lo que condiciona que deba existir un acuerdo y por ende un proceso negociador previo a éste.
Experiencia en gestión de proyectos	5	La negociación es un área del conocimiento imprescindible en la gestión de proyectos; en todo momento del ciclo de vida de desarrollo de un software se toman decisiones, por lo que se hace necesario llegar a acuerdos.
Objetivos del negocio claros	4	Este factor se enfoca en la comprensión por todos los involucrados y participantes del propósito comercial de ejecutar el proyecto; por lo que implicará un proceso de negociación y toma de acuerdos.
Total de puntos	54	

Tomando como base el estudio de diversos autores, se pueden establecer como procesos dentro del área de negociación los siguientes: preparación, ejecución, cierre y seguimiento (Cano y Baena, 2015)[2], (Ogliastri, 1998)[11], (Anthopoulos y Xristianopoulou, 2012)[1], (Linares, Calderón, Donatti, Hernández y Martínez, 2009)[8], (Mills, 2016)[9], (Zapiola, 2009)[17], (Tarantino-Curseri, 2017)[16]. Sin embargo, dentro de éstos, la preparación es considerada una etapa muy importante porque refleja qué tan capacitado se está para enfrentar el proceso frente a la otra parte (Jiménez Sánchez, RigacciZeña, Sierra y Zaret, 2016)[7].

La preparación de la negociación resulta la clave del éxito para la consecución de los objetivos. La habilidad de las negociaciones no reside en tener ideas brillantes y hacer propuestas desconcertantes e inesperadas en la mesa de negociación, sino en llevar todo el proceso bien preparado y previsto desde el principio hasta el final, sin dejar ningún aspecto al azar. Si estamos pensando sobre la marcha los argumentos para defender nuestros intereses, incurriremos en un grave error, ya que no podremos escuchar activamente a la otra parte y averiguar así sus preferencias, intereses, puntos fuertes y débiles (Hernández, 2016)[5].

Es por ello que la presente investigación se enfocó a la etapa de preparación dentro del proceso de negociación, trazándose como objetivo la elaboración de una guía práctica para la preparación de negociaciones en el marco de la gestión de proyectos; de manera que se pudiese contar, no solo con elementos teóricos del proceso de negociación, si no con un material que exponga: entradas, técnicas y herramientas, y salidas, que orienten claramente su aplicación en un proceso de negociación.

Materiales y métodos

Para el desarrollo de la preparación de la negociación se propone la ejecución de cinco actividades (Figura 1):

1. Estudio del entorno cultural, legislativo y de los valores que impactan en el estilo de negociación de la

contraparte.

2. Estudio de causas que dieron lugar a la negociación.
3. Definición del modelo de la negociación.
4. Análisis de riesgos.
5. Elaboración de la estrategia de negociación.

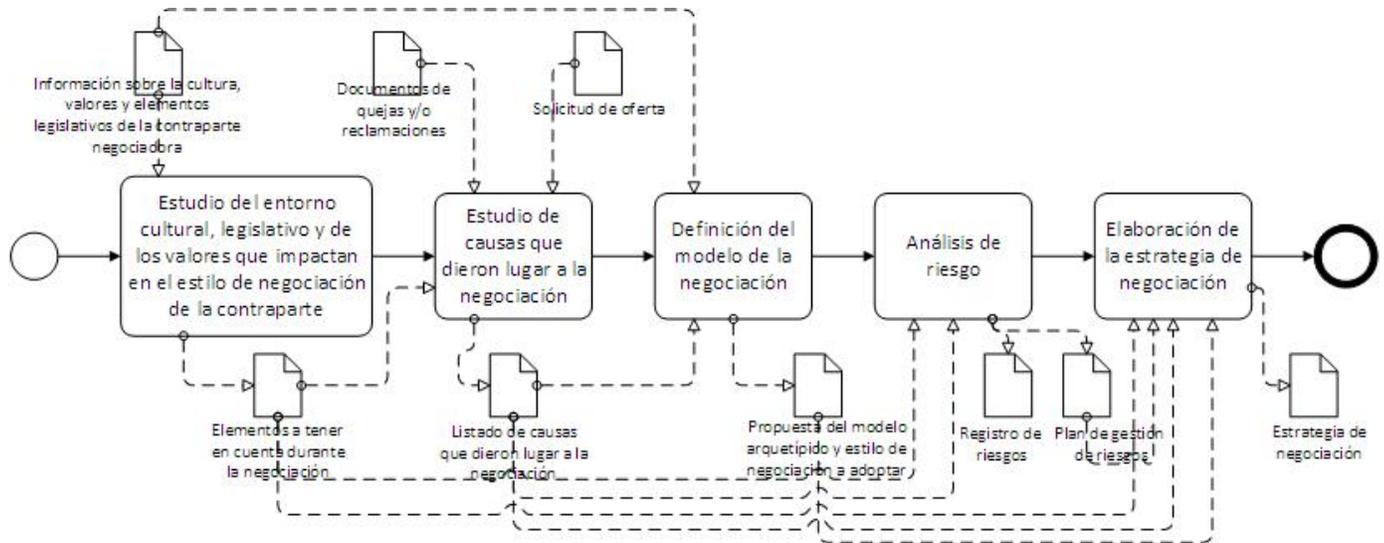


Figura 1 Diagrama del subproceso de preparación de la negociación.

Actividad 1. Estudio del entorno cultural, legislativo y de los valores que impactan en el estilo de negociación de la contraparte.

En todo tipo de negociación, con independencia del origen de los agentes involucrados, es necesario llevar a cabo un estudio profundo del entorno cultural, legislativo y de los valores que impactan en el estilo negociador de las partes.

Un ejemplo de esto lo expone Castell, 2014[3]; cuando plantea: para negociar con los chinos, es importante conocer el entorno cultural y los valores que impactan en el estilo de negociación. Usualmente los empresarios chinos consideran a los occidentales como agresivos e impersonales, y tienden a ser desconfiados y dudar de las buenas intenciones del extranjero con el que negocian; la confianza es muy difícil de ganar, y sin ella, es imposible desarrollar una buena relación comercial.

Los pueblos del mundo, desde su fundación, van desarrollando su cultura, la cual se plasma en sus formas de vida, organización social, filosofía y espiritualidad; normatividad ética y jurídica; arte, ciencia y tecnología; economía y comercio, educación; memoria histórica, lengua y literatura, entre otros. El conjunto de estas disciplinas y vivencias

forman la identidad cultural de las identidades y les provee los instrumentos necesarios para su desarrollo en el marco de ese contexto (Portugal Flores, 2007)[14].

Las decisiones que toman los negociadores pueden estar concertadas desde sus valores culturales, por lo que las diferencias culturales son clave en el proceso negociador: si no se manejan bien, podrían generar obstáculos. (Castell, 2014)[3].

Tomando en consideración las anteriores aseveraciones, y con el fin de lograr un mayor conocimiento de la contraparte negociadora que tribute al desarrollo satisfactorio del proceso de negociación; se propone realizar la presente actividad, tomando en consideración las entradas, técnicas y herramientas, y salidas, que se muestran a continuación.

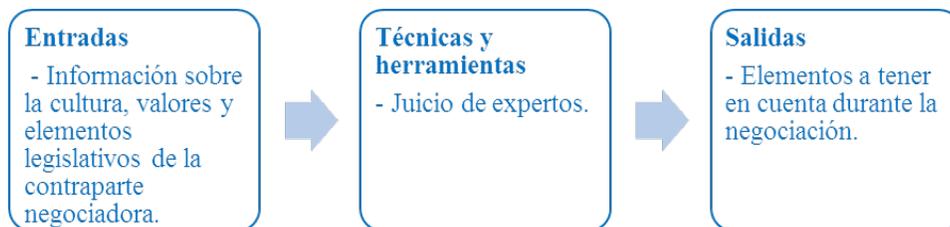


Figura 2 Relación de entradas, técnicas y herramientas, y salidas de la actividad: Estudio del entorno cultural, legislativo y de los valores que impactan en el estilo de negociación de la contraparte.

1.1.1. Entradas

- Información sobre la cultura, valores y elementos legislativos de la contraparte negociadora: información recopilada sobre el entorno de la contraparte negociadora; profundizando en los aspectos culturales, legislativos y de los valores que pudiesen influenciar directa o indirectamente en el proceso de negociación.

1.1.2. Técnicas y herramientas

- Juicio de expertos: se utilizará para analizar la recopilación de información sobre la cultura, valores y elementos legislativos de la contraparte negociadora; y determinar qué elementos podrían influenciar el desarrollo de la negociación. De igual manera se empleará para conformar el documento: Elementos a tener en cuenta durante la negociación.

1.1.3. Salidas

- Elementos a tener en cuenta durante la negociación: documento que relaciona los elementos que se deben tener en cuenta durante la negociación; incluye consejos sobre aspectos que no pueden perderse de vista por su posible sensibilidad e influencia en el proceso.

Actividad 2. Estudio de causas que dieron lugar a la negociación.

Platón (como se citó en Tarantino-Curseri, 2017[16]), planteó: “Todo lo que nace proviene necesariamente de una causa, porque sin causa nada puede nacer”; lo que sentó las bases para el principio de la causalidad.

De acuerdo a este principio, se considera que causa-efecto, acción-reacción es uno de los axiomas o postulados fundamentales de la ciencia, y evidentemente tiene una clara participación durante todo el ciclo de vida de una negociación. Es por ello que, previo a iniciar una negociación, se recomienda reflexionar, analizar, estudiar e investigar un número considerable de las posibles causas, que hayan podido catapultar la necesaria negociación. Esto por dos razones: la primera, para tener una visión clara del todo, y la segunda, para evitar o propiciar la posible ocurrencia de una o varias de las posibles causas y así evitar o propiciar un futuro (Tarantino-Curseri, 2017)[16].

Teniendo en cuenta los anteriores planteamientos se propone realizar la presente actividad, tomando en consideración las entradas, técnicas y herramientas, y salidas, que se muestran a continuación.

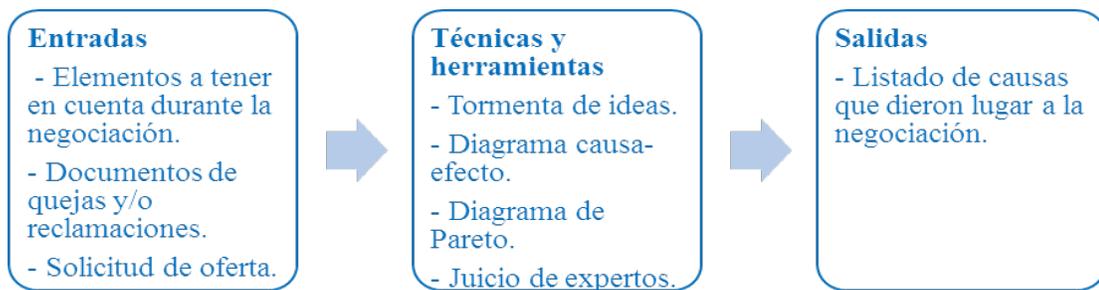


Figura 3 Relación de entradas, técnicas y herramientas, y salidas de la actividad: Estudio de causas que dieron lugar a la negociación.

1.2.1. Entradas

- Elementos a tener en cuenta durante la negociación: documento que relaciona los elementos que se deben tener en cuenta durante la negociación; incluye consejos sobre aspectos que no pueden perderse de vista por su posible sensibilidad e influencia en el proceso.
- Documentos de quejas y/o reclamaciones: este documento puede existir, en caso de que la negociación se haya derivado a partir de alguna queja o reclamación. Describirá los motivos de reclamo, y por ende parte de las causas que originan la negociación.
- Solicitud de oferta: documento que relaciona las necesidades del futuro cliente.

1.2.2. Técnicas y herramientas

- Tormenta de ideas: será empleada para recopilar información sobre las posibles causas que originaron la negociación.
- Diagramas de causa-efecto: se utilizarán con el objetivo de determinar las causas que originan la negociación,

partiendo del problema a resolver que se plantea en la solicitud de oferta.

- Diagrama de Pareto: se empleará para determinar las causas que más influyen en el origen de la negociación y/o en decisiones que pudiesen influir directamente en el proceso de negociación. Las causas que resulten más influyentes deberán reflejarse en el documento: Listado de causas que dieron lugar a la negociación.
- Juicio de expertos: se utilizará para analizar la información resultante de la aplicación de las técnicas y herramientas propuestas anteriormente, sirviendo de base para la elaboración del documento: Listado de causas que dieron lugar a la negociación.

1.2.3. Salidas

- Listado de causas que dieron lugar a la negociación: este documento relacionará las posibles causas que hayan dado lugar a la negociación, identificando las que puedan tomarse como oportunidades para favorecer el proceso, brindando posibles elementos a considerarse como futuras concesiones a realizar o como detonantes para arribar a acuerdos. De igual forma deberán señalarse las causas que pudieran considerarse como amenazas hacia un buen desenlace de la negociación y que podrían estar manifestándose como barreras que dificulten o impidan el arribo a acuerdos y por ende el cierre satisfactorio de la negociación.

Actividad 3. Definición del modelo de la negociación.

Actualmente se dispone de diversos modelos de negociación que van desde la estrategia «yo gano-tu pierdes» hasta la estrategia «ganar-ganar, ambos ganamos», que bien vale la pena conocer, ya que al iniciar la negociación se desconoce el modelo que usará la contraparte. Ahora bien, podemos agrupar los diferentes modelos de negociación en dos modelos arquetípicos: colaborativo y competitivo (*Figura 4*) (Tarantino-Curseri, 2017)[16].

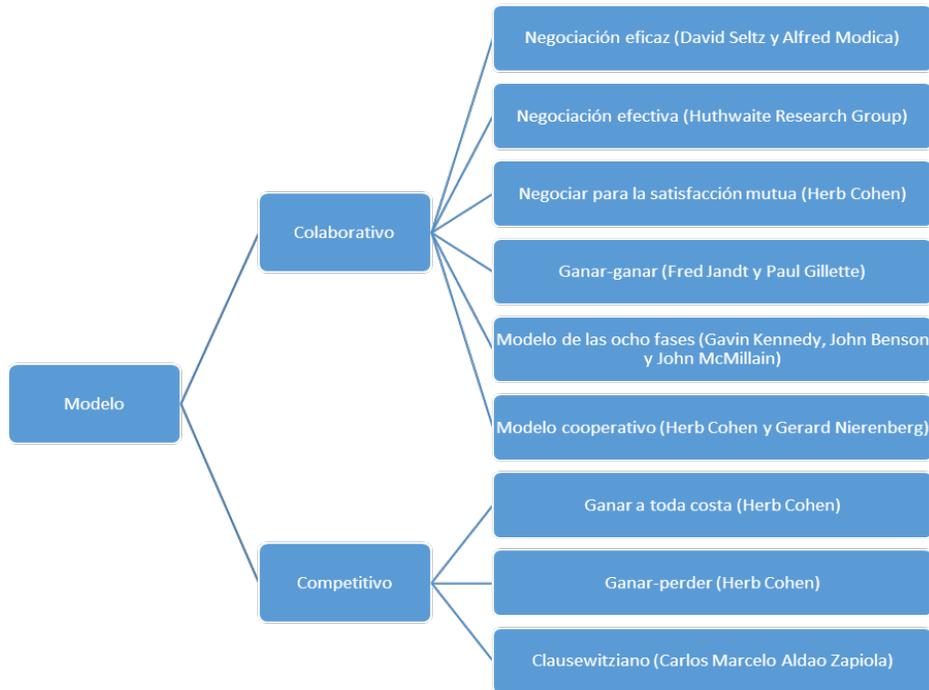


Figura 4 Modelos de negociación. Fuente: Tarantino-Curseri, 2017[16].

De acuerdo a lo planteado por Zapiola, 2009 [17], Herb Cohen define a la negociación dentro del modelo competitivo como un juego de suma cero, lo que implica que todo lo que obtenga uno de los jugadores será perdido por su oponente. Cohen señala que este modelo se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario.

Por otra parte, la negociación dentro del modelo colaborativo es definida por Cohen, según Zapiola, 2009 [17], como aquella en la cual los negociadores alcanzan un acuerdo ventajoso para ambos. Los dos deben sentir que han ganado algo y el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes.

¿Cómo saber entonces cuál de estos modelos se está poniendo de manifiesto en una negociación, o cuál se debiera implementar?. A continuación la Tabla 2 y la Tabla 3, relacionan las características que identifican cada modelo, así como las acciones que se sugieren adoptar, en cada caso, para tratar con la contraparte.

Tabla 2 Características que asume la negociación del Modelo competitivo y acciones para enfrentar a la contraparte que adopte este modelo. Fuente: Elaboración propia a partir de Zapiola, 2009 [17].

Modelo competitivo	
Características	Acciones para enfrentarlo

<ul style="list-style-type: none"> • Posiciones iniciales extremas: se realizan pedidos irracionales u ofertas ridículas. • Los negociadores tienen límite de autoridad para hacer concesiones. • Implementación de tácticas emocionales, pudiendo ser adoptando una actitud exasperada o mostrándose como víctimas. • No se actúa de forma recíproca ante concesiones del oponente. • Mezquindad en las propias concesiones. • Ignorancia de fechas límites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar que la contraparte está usando este modelo de negociación, y no seguir su juego. • Abandonar la negociación: retirarse de la misma sin continuarla y negociar en otro lugar con otros negociadores. • Aceptar la situación: entrar en la negociación competitiva utilizando maniobras similares que le permitan vencer a la contraparte. • Transformar la negociación en una negociación de cooperación mutua, donde ambas partes puedan salir beneficiadas.
---	---

Tabla 3 Características que asume la negociación del Modelo colaborativo y acciones para tratar con la contraparte que adopte este modelo. Fuente: Elaboración propia a partir de Zapiola, 2009 [17].

Modelo colaborativo	
Características	Acciones para tratarlo
<ul style="list-style-type: none"> • Se genera una relación en que cada parte cree en la confiabilidad y honestidad de la otra. • Se cuenta con el compromiso de la contraparte a alcanzar un acuerdo aceptable para ambas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivar la confiabilidad lograda, manteniendo la honestidad en las negociaciones. • Tener bajo un adecuado control a la contraparte, con el fin de conocer si ésta en algún momento de la negociación decide cambiar su modelo de colaborativo a competitivo.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones y elementos que caracterizan los modelos de negociación, se puede concluir que el más adecuado es el colaborativo, ya que al basarse en la confianza, la honestidad y la búsqueda de beneficios para todos los actores involucrados en una negociación; cultiva la relación entre las partes, desarrollándola e incitándola a encontrar nuevos proyectos que pudiesen ejecutarse en común.

Estilo de negociación

Los autores de: “Si...¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder” (Fisher, Ury y Patton, 2011 [4]) exponen en su libro que la negociación se puede dar en dos niveles; en el primero la negociación trata lo esencial, y en el segundo se concentra en el procedimiento para atacar lo esencial; segundo nivel que podría ser denominado como el estilo de la negociación. Los mencionados autores introducen además el estilo de negociación basada en principios, y no en ser duro o suave.

El Modelo Harvard, propuesto en Fisher, Ury y Patton, 2011 [4] introduce el concepto de principios en el proceso de negociación, enunciando que la negociación debe ser enfocada a los principios y no a las posiciones. Cuando se regatea con base en las posiciones, los negociadores tienden a encerrarse dentro de ellas. Cuanta mayor atención se

presta a las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes; el acuerdo se hace más difícil (Fisher, Ury y Patton, 2011) [4].

Ahora bien, ¿qué estilo específico debiera implementarse dentro del modelo de negociación adoptado? Se propone entonces basarse en la Tabla 4, al momento de tomar la decisión sobre que estilo de negociación adoptar.

Tabla 4 Comparación de los conceptos a adoptar de acuerdo a diferentes estilos de negociación. Fuente: Fisher, Ury y Patton, 2011 [4].

Suave	Duro	Basado en principios
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes están solucionando un problema.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.	Separe a las personas del problema.
Sea suave con las personas y con el problema.	Sea duro con el problema y con las personas.	Sea suave con las personas y duro con el problema.
Confíe en los otros.	Desconfíe en los otros.	Proceda independientemente de la confianza.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.	Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.
Dé a conocer su última posición.	Engañe con respecto a su última posición.	Evite tener una última posición.
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.	Invente opciones de mutuo beneficio.
Busque la única respuesta: la que ellos aceptarán.	Busque la única respuesta: la que usted aceptará.	Desarrolle múltiples opciones entre las cuales pueda escoger; decida más tarde.
Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.	Insista en criterios objetivos.
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades.	Trate de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad.
Ceda ante la presión.	Aplique presión.	Razone y permanezca abierto ante las razones; ceda ante los principios, no ante las presiones.

Teniendo en cuenta los dos niveles expuestos por los autores de: “Si...;de acuerdo! Cómo negociar sin ceder” (Fisher, Ury y Patton, 2011 [4]), para llevar la negociación; se propone entonces orientar el análisis a la adopción de uno u otro modelo arquetípico, y sobre éste, definir el estilo de negociación a implementar.

De acuerdo a los anteriores planteamientos se propone realizar la presente actividad, tomando en consideración las entradas, técnicas y herramientas, y salidas, que se muestran a continuación.



Figura 5 Relación de entradas, técnicas y herramientas, y salidas de la actividad: Definición del modelo de la negociación.

1.3.1. Entradas

- Información sobre la cultura, valores y elementos legislativos de la contraparte negociadora: esta información servirá de base para saber más de la contraparte negociadora y concluir sobre el posible modelo o estilo de negociación que podría estar empleando.
- Listado de causas que dieron lugar a la negociación: a partir de la identificación de causas que expone este documento se podrá determinar con mayor precisión la propuesta de modelo de negociación a emplear.

1.3.2. Técnicas y herramientas

- Juicio de expertos: a partir del análisis de las entradas, y basado en la experticia de los expertos, se propondrán reglas básicas que normen los modelos de negociación y estilos a adoptar ante determinadas situaciones particulares.

1.3.3. Salidas

- Propuesta del modelo arquetípico y estilo de negociación a adoptar: relaciona las reglas básicas que deben seguirse en el proceso negociador, en lo concerniente al modelo y estilo de negociación a adoptar.

Actividad 4. Análisis de riesgos.

Ante la importancia que circunscribe toda negociación, la toma de decisión adquiere su máximo protagonismo y, con ella, el concepto de riesgo (Hernández y Vargas, 2015)[6], se eleva a una posición decisoria que regirá la elección a tomar.

El término riesgo lo asociamos a la probabilidad de que ocurra algo que nos perjudique, o en todo caso que ocurra algo que no contribuya al logro de nuestros objetivos. Con el análisis del riesgo se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un determinado hecho y las consecuencias de este, junto con los costos (Pittard y Sell, 2016)[12]. El riesgo es algo latente que vaticina una posibilidad o una probabilidad de daños o pérdidas hacia el futuro; por ende, es necesario su análisis y previsiones del caso. Por otra parte, de acuerdo a lo planteado en el PMBOK (PMI, 2013)[13], se puede decir que el riesgo es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de la negociación. Un riesgo puede tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos.

Se propone entonces realizar la presente actividad, tomando en consideración las entradas, técnicas y herramientas, y salidas, que se muestran a continuación.

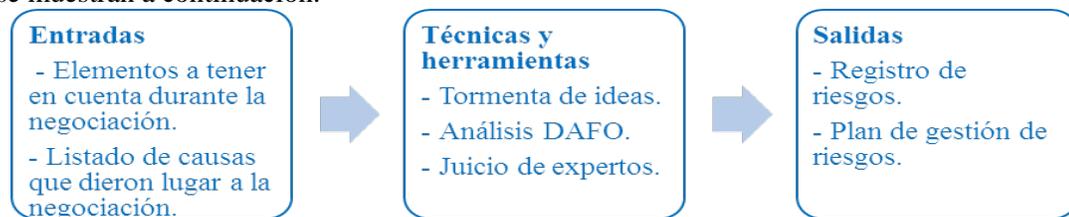


Figura 6 Relación de entradas, técnicas y herramientas, y salidas de la actividad: Análisis de riesgos.

1.4.1. Entradas

- Información sobre la cultura, valores y elementos legislativos de la contraparte negociadora: esta información servirá de base para saber más de la contraparte negociadora y concluir sobre el posible modelo o estilo de negociación que podría estar empleando.
- Listado de causas que dieron lugar a la negociación: a partir de la identificación de causas que expone este documento se podrá determinar con mayor precisión la propuesta de modelo de negociación a emplear.

1.4.2. Técnicas y herramientas

- Tormenta de ideas: será empleada para recopilar información sobre los posibles riesgos, su forma de manifestación y momento.
- Análisis DAFO: se utilizará para incrementar la identificación de riesgos positivos, a partir de las oportunidades, y negativos, a partir de las amenazas.
- Juicio de expertos: a partir del análisis de las entradas, de la información arrojada de la aplicación de las técnicas anteriores, y basado en la experticia de los expertos; se propondrán las estrategias para el manejo de los riesgos.

Riesgos negativos (PMI, 2013 [13])

- Evitar: eliminar la amenaza o protegerse del impacto.
- Transferir: trasladar el impacto de una amenaza a un tercero, junto con la responsabilidad de la respuesta.
- Mitigar: reducir la probabilidad de ocurrencia o impacto de un riesgo.
- Aceptar: se decide reconocer el riesgo y no tomar ninguna medida a menos que el riesgo se materialice.

Riesgos positivos u oportunidades (PMI, 2013 [13])

- Explotar: para los riesgos con impactos positivos, se busca eliminar la incertidumbre de ocurrencia.
- Mejorar: se utiliza para aumentar la probabilidad y/o los impactos positivos.
- Compartir: se asigna toda o parte de la propiedad a un tercero mejor capacitado para aprovecharla mejor.
- Aceptar: consiste en estar dispuesto a aprovechar la oportunidad si se presenta, pero sin buscarla de manera activa.

1.4.3. Salidas

- Registro de riesgos: relaciona todos los riesgos identificados y su posible manifestación.
- Plan de gestión de riesgos: define la estrategia a seguir para el manejo de cada riesgo identificado.

Actividad 5. Elaboración de la estrategia de negociación.

Para elaborar la estrategia de negociación se propone tomar en cuenta los elementos determinantes señalados por Anthopoulos y Xristianopoulou, 2012 [1], como los más usados en diversos modelos propuestos para el manejo de procesos de negociación: elementos a negociar, intereses de las partes, intereses compartidos, posibles opciones y MAAN; los que, combinados con la información del Plan de gestión de riesgos, y organizados de acuerdo al modelo arquetípico y estilo de negociación definidos, nos permitirán contar con una sólida estrategia de negociación.

Propuesta de puntos a abordar en la estrategia de negociación:

- Elementos a negociar: se señala la necesidad de enfocarse en los elementos a negociar y dominar aquellos que pudiesen derivarse de los elementos primarios objetos de la negociación. Por ejemplo, si se negocia el incremento de funcionalidades de un software, debe tenerse en cuenta que de ello se derivará el incremento del presupuesto, la variación del cronograma, de los recursos humanos, etc.
- Intereses de las partes: es de vital importancia la identificación de los intereses de todas las partes negociadoras, con el fin de centrar los objetivos de la negociación en los intereses y no en las posiciones particulares que pudiesen adoptar alguna de ellas.

- Intereses compartidos: se deben identificar, dentro de los intereses de las partes, cuáles de estos son compartidos; de manera que sean potenciados y se reflejen como parte de las posibles opciones de acuerdo.
- Posibles opciones: al centrar la negociación en los intereses se debe contar con una variedad de posibles opciones de acuerdos basadas en estos, con el objetivo de evitar bloqueos de la negociación y logrando tener siempre a mano una nueva propuesta. Estas posibles opciones deberán potenciar los intereses comunes que hayan sido identificados, de manera que se logren convertir en opciones comunes.
- Concesiones que podrían realizarse: a partir del análisis de los intereses de la contraparte negociadora y de los riesgos identificados, podrán determinarse las posibles concesiones a realizar ante bloqueos de la negociación.
- MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado, desarrollado por Fisher y Ury en el año 1993): es la mejor alternativa que pudiese tomar en caso de que no llegara a un acuerdo con la contraparte negociadora. Permite a las partes obtener confianza y así poder separarse de algún resultado no favorable para ellos (Subramanian, 2015)[15]. Este concepto de MAAN (también conocido como BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement) describe lo que uno haría si no se alcanza el acuerdo (Nocetti, 2007)[10].

Se propone entonces realizar la presente actividad, tomando en consideración las entradas, técnicas y herramientas, y salidas, que se muestran a continuación.



Figura 7 Relación de entradas, técnicas y herramientas, y salidas de la actividad: Elaboración de la estrategia de negociación.

1.5.1. Entradas

- Elementos a tener en cuenta durante la negociación: sobre la base del análisis de este documento se podrán identificar intereses de la contraparte negociadora, así como aspectos que deberán tomarse en cuenta en la conformación de la variedad de posibles opciones.
- Listado de causas que dieron lugar a la negociación: este documento tributará a identificar intereses de la contraparte negociadora, aspectos a tener en cuenta para la conformación de posibles opciones, así como

elementos primarios o derivados que deban pasar a formar parte de la propuesta a negociar. Además brindará información sobre elementos a considerarse como futuras concesiones a realizar o como detonantes para arribar a acuerdos.

- Propuesta del modelo y estilo de negociación a adoptar: las posibles opciones se diseñarán teniendo en cuenta las reglas básicas del proceso negociador definidas en este documento, así como el modelo y estilo de negociación propuesto.
- Plan de gestión de riesgos: las estrategias diseñadas para el manejo de los riesgos identificados, servirán de base para la propuesta de las posibles opciones, así como para la definición de las concesiones que podrían realizarse.

1.5.2. Técnicas y herramientas

- Tormenta de ideas: será empleada con el fin de recopilar información de interés para la conformación de la Estrategia de negociación.
- Reuniones: se realizarán con el fin de aunar criterios sobre cada uno de los elementos que formarán parte de la Estrategia de negociación.
- Herramientas de toma de decisiones: se aplicarán para la elaboración de las posibles opciones y para el análisis de las concesiones que podrían realizarse.
- Indicadores de factibilidad económica: se emplearán para determinar la factibilidad de las posibles opciones.
- Juicio de expertos: a partir del análisis de las entradas, de la información arrojada de la aplicación de las técnicas anteriores, y basado en la experticia de los expertos; se propondrán elementos a incorporar en la Estrategia de negociación.

1.5.3. Salidas

- Estrategia de negociación: Este documento relacionará la información elaborada durante la etapa de planeación; detallando los elementos a negociar, los intereses de las partes, los intereses comunes, las posibles opciones, las concesiones que podrían realizarse y la MAAN.

Resultados y discusión

La guía propuesta ha servido de base para el desarrollo de diversos procesos de negociación orientados a la contratación de proyectos de desarrollo de software, evidenciándose su pertinencia con la disminución del tiempo de ejecución de la negociación, como se muestra en la Figura 8.

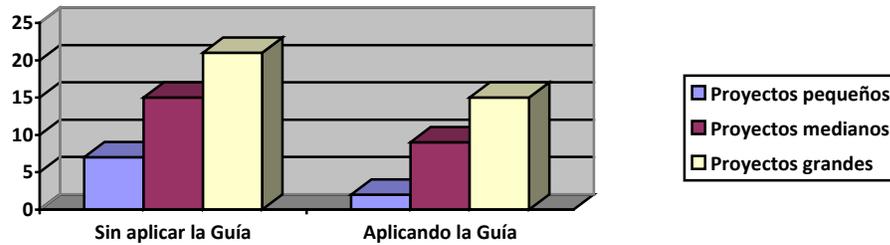


Figura 8 Comparación del tiempo empleado en la ejecución de negociaciones, antes y después de aplicar la guía para el subproceso de preparación de la negociación.

Si comparamos los resultados alcanzados en la ejecución de las negociaciones donde se aplicó la guía en el subproceso de preparación, podremos encontrar que la variación promedio entre el valor óptimo de acuerdo y el valor logrado, disminuye en un 10% con respecto a la variación alcanzada sin su aplicación; por lo que se evidencia que con la aplicación de la guía se logran acuerdos más cercanos al acuerdo óptimo (Figura 9).

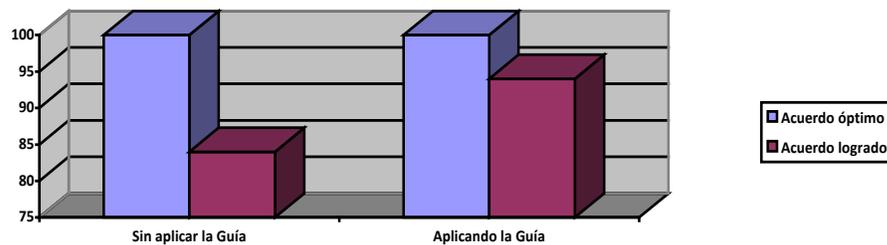


Figura 9 Comparación de la variación entre el acuerdo óptimo y el acuerdo logrado, antes y después de aplicar la guía para el subproceso de preparación de la negociación.

Si se analiza el indicador de los bloqueos en los procesos de negociación, se podrá constatar que el número de bloqueos disminuyó en un 27% con respecto a la cantidad dada antes de la aplicación de la guía; y en el caso en que se llegaron a producir los bloqueos, se logró disminuir el tiempo promedio de salida de éstos en un 55%, al contar con posibles opciones y alternativas de concesiones que resultaron atractivas para la contraparte negociadora. Por otra parte, es importante destacar que se proporciona una guía práctica para su aplicación, de manera que no solo los especialistas de mayor experiencia podrán emplearla, si no que guiará a los más jóvenes que se adentran en el mundo de las negociaciones.

Conclusiones

Contar con una guía práctica para la preparación de las negociaciones contribuye al buen desarrollo de los procesos de negociación, ya que desde su concepción se logran definir cada uno de los elementos que deberán manejarse durante la ejecución de la negociación, así como prever los posibles bloqueos de la negociación, teniendo a la mano diversas opciones que ayuden al arribo a acuerdos.

Al ser una guía que incluye las entradas, técnicas y herramientas, y salidas de cada una de las actividades que deberán ejecutarse durante el subproceso de preparación de la negociación; tributa no solo al desarrollo de negociaciones por parte de los especialistas de experiencia, si no que proporciona a los más jóvenes un esquema de fácil entendimiento y aplicación para el logro de negociaciones exitosas.

Referencias

1. Anthopoulos, L. & Xristianopoulou, A. (Mayo de 2012). Negotiation Models for Managing Projects: a Review. En Management of International Business and Economic Systems (MIBES-ESDO) 2012, Conferencia Internacional, Larissa, Grecia.
2. Cano, J. A., & Baena, J. J. (2015). Tendencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 335-346.
3. Castell, O. P. C. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, 5(12), 143-147.
4. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
5. Hernández, F. (2016). Fases de la Negociación. Scribd Documents. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/332392978/Fases-de-la-Negociacion-pdf>.
6. Hernández Peña, Y., & Vargas Cuervo, G. (2015). Hacia la construcción de conocimiento emergente para la gestión local del riesgo. *Cuadernos de Geografía-Revista Colombiana de Geografía*, 24(2), 15-34.
7. Jiménez Sánchez, J. E., RigacciZeña, C. J., Sierra, T., & Zaret, M. (2016). Manejo de poder en el proceso de negociación. Caso de estudio: Southern Textil Network y Cotexur, alianza estratégica entre empresa y proveedor.
8. Linares, A., Calderón, F., Donatti, K., Hernández, L. & Martínez, J. (2009). Estrategias y tácticas de negociación en la comercialización. (Tesis de pregrado). Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, México.
9. Mills, H. A. (2016). *Negociar: el arte de ganar*. Parkstone International. Superior de Comercio y Administración, México.
10. Nocetti, V. (2007). Fundamentos de negociación. *Serie Documentos Docentes (SDD)*, 5(1), 2-24.

11. Ogliastrì, E. (1998). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una Investigación cualitativa. *Colombia Internacional*, 1(41), 70-83.
12. Pittard, S., & Sell, P. (2016). 3 Risk and risk management. *BIM and Quantity Surveying*, 51.
13. PMI: Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)-Quinta Edición (SPANISH)*. Project Management Institute.
14. Portugal Flores, M.G. (2007). Concepto de Cultura. *Promonegocios.net*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-concepto.html>
15. Subramanian, G. (2015). MAAN: un concepto clave para una buena negociación. *Altag.net*. Recuperado de <http://www.altag.net/lleva-su-maan-mejor-alternativa-a-un-acerco-negociado-al-siguiente-nivel/>
16. Tarantino-Curseri, S. (2017). Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa. *Suma de Negocios*, 8(17), 63-78.
17. Zapiola, C. M. A. (2009). La negociación: un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral. *Cinterfor/OIT*.