



## **GESTIÓN AVANZADA DE PROYECTOS**

**NEGOCIACIÓN Y CONTROL DE COSTES**



**Structuralia**

Este documento es de uso único e intransferible para el alumno matriculado en el curso. Cualquier reproducción física o digital del documento sin permiso de los autores vulnera los derechos de propiedad intelectual de los mismos.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>3</b>
<b>1. NEGOCIACIÓN I.....</b>	<b>4</b>
1.2 Concepto de negociación .....	4
1.3 Persuasión como herramienta de negociación.....	4
1.4 Referencias .....	7
<b>2. NEGOCIACIÓN II .....</b>	<b>8</b>
2.1 Fases de la negociación .....	8
2.2 Referencias .....	12
<b>3. NEGOCIACIÓN III .....</b>	<b>13</b>
3.1 Fases de la negociación .....	13
3.2 Reunión de negociación .....	13
3.3 Tácticas de negociación .....	14
3.4 Feedback.....	18
3.5 Referencias .....	18
<b>4. CONTROL DE COSTES .....</b>	<b>19</b>
4.1 Costes: definiciones y tipos .....	19
4.2 Concepto de gestión de costes .....	20
4.3 Fases de la gestión de costes .....	21
4.4 Referencias .....	23

## 1. NEGOCIACIÓN I

### 1.2 Concepto de negociación

La negociación es el proceso en el que dos partes que necesitan resolver diferencias tratan de llegar a un acuerdo compartiendo alternativas e intercambiando ofertas hasta llegar a un acuerdo.

Al tratarse de un proceso (es decir, una secuencia de actividades con un patrón común) no debe entenderse como un acto aislado con un comportamiento determinístico, sino como la suma de decisiones a lo largo del tiempo que dura la negociación cuyo resultado es el acuerdo final.

Por otro lado, si se atiende a la definición, en la negociación hay dos partes. Lo cual significa que, de existir más agentes implicados, surgirá la necesidad de discernir con que parte se identifican para finalmente poder delimitar los “dos bandos”.

Deben existir diferencias, de lo contrario no tendría sentido la negociación, por ello, es de esperar que durante el proceso surjan conflictos. Además, las partes necesitan resolver esas diferencias para llegar a un acuerdo, por lo que es necesario que se genere un clima de cooperación entre ellas.

La palabra 'acuerdo' suena como algo positivo pero la negociación no garantiza que un acuerdo sea un resultado positivo, puesto que las partes podrían estar de acuerdo, pero sólo a regañadientes. Si bien el enfoque de una negociación es llegar a un acuerdo, el aspecto más importante de cualquier negociación no es el acuerdo en sí, sino qué ventajas aporta a las dos partes el acuerdo que se va a implementar.

A este respecto, en lugar del tradicional enfoque *win-win* (gano-gano), el Doctor Chester Karrass, acuña el término *both-win* (ambos ganamos) en el sentido de que la negociación debe ser una vía de colaboración entre las partes para encontrar un acuerdo que sea satisfactorio para ambos a largo plazo.

### 1.3 Persuasión como herramienta de negociación

Cuando se habla de negociar, de alguna forma de lo que se trata es de convencer a la otra parte de que acepte el CONCEPTO A NEGOCIAR, a un determinado precio y con unas ciertas condiciones. Se trata de persuadir, de influir.

Por ello, antes de negociar, es importante comprender los mecanismos que hacen que una persona sea más proclive a un acuerdo, qué factores pueden alterar su forma de pensar.

Robert Cialdini, condensa estos mecanismos en siete principios:

1. **Reciprocidad:** Las personas están más dispuestas a cumplir con las solicitudes (favores, servicios, información, etc.) de aquellos que les han proporcionado algo primero.

En negociación eso se denomina “concesión”. Saber manejar las concesiones de manera eficiente puede llegar a ser muy positivo, precisamente por este sentido de reciprocidad, se crea una deuda en el otro que hace que este se vea más sensible a la hora de contrarrestar con su concesión;

2. **Compromiso/Consistencia.** Las personas están más dispuestas a moverse en una determinada dirección si lo ven como coherente con un compromiso existente o reciente.

En negociación, lograr que la otra parte cambie de opinión no suele resultar muy fácil de conseguir.

3. **Validación Social.** Las personas están más dispuestas a tomar una acción recomendada si ven evidencia de que muchos otros, especialmente otros similares, la están siguiendo.

Este punto en negociación puede servir para desbloquear el anterior “cambio de opinión”: si todo el grupo piensa de una determinada forma, seguir “nadando contracorriente” no resultará la mejor opción de cara al grupo. Por tanto, si se consigue que el equipo de la otra parte (como un todo) valide un determinado enfoque, esto tendrá el efecto en todos sus miembros independientemente de si inicialmente de forma individual estaban de acuerdo con el enfoque o no.

4. **Autoridad.** Las personas están más dispuestas a seguir las instrucciones o recomendaciones de un comunicador a quien atribuyen autoridad o experiencia relevantes.

Por ello, un golpe de efecto en una negociación es nombrar o llamar al superior. Es prudente no hacerlo en demasiadas ocasiones, porque perderá su validez.

5. **Escasez:** Las personas encuentran las cosas más atractivas en la medida en que son escasas, raras o su disponibilidad va disminuyendo.

Esto aplica también a la información, cuanto menor es la información, más crece la expectativa. En negociación es frecuente crear este principio de escasez con tácticas relacionadas con el tiempo “esta oferta es por tiempo limitado”.

6. **Simpatía:** La gente prefiere decir sí a alguien conocido y que le gusta. Es importante ser empático en las negociaciones, crear un buen ambiente y un clima de confianza mutua.
7. **Unidad:** cuanto más se percibe a alguien como parte de un “nosotros” más probable es que seamos influenciados por ese alguien. Decimos “el/ella es uno de nosotros”.

En negociación es interesante establecer este vínculo por ejemplo con una afición: si las dos partes son dos aficionados al mismo equipo de fútbol, pertenecerán al mismo círculo.

Pero la negociación va mucho más allá de persuadir, de influir. Se trata de tener éxito en un entorno en el que existen otros factores que aumentan su complejidad:

- **Competencia y cooperación:** La definición de negociación muestra algunas de las complejidades inherentes a cualquier negociación y por qué no esta es sencilla. En primer lugar, la negociación es una mezcla de competencia y cooperación. Algunos aspectos del proceso generarán interacciones competitivas, mientras que otros requerirán cooperación si se quiere llegar a un acuerdo. Hay competencia porque cada negociador se interpone en el camino del otro para lograr su objetivo, pero al mismo tiempo, la cooperación es necesaria porque sin la ayuda del otro no se logrará el acuerdo;
- **Acción y reacción entre las partes:** la negociación se trata de resolver un “qué”, cuáles son las diferencias entre las partes, pero también de un “cómo”, cómo las partes tratarán de resolver sus diferencias. Por lo tanto, los negociadores tienen que manejar tanto el problema como el proceso para lograr a un buen resultado. Además, la negociación implica elección o, con otras palabras, renuncia. Los negociadores se enfrentan constantemente a distintas alternativas a lo largo de la negociación que les obligan a elegir una vía y, por tanto, renunciar a la otra. Las elecciones suelen derivar de procesos de acción-reacción, por lo que, la parte que sepa influir sobre las reacciones de la otra parte tendrá ventaja en la negociación. En cualquier caso, es importante distinguir entre “elección” y “control”. Los negociadores toman constantes decisiones durante la negociación, pero no tienen control sobre ella.

- **Distintos puntos de vista:** Este punto fundamental y obvio, a menudo es ignorado por los negociadores cuando planifican e implementan sus estrategias. Ignorar a la otra parte es un error. Pensar que quien se ha sentado enfrente no va preparado, o se le puede engañar es un paso inequívoco hacia el fracaso en la negociación (concepto llamado “punto muerto” – *deadlock* -);
- **Proceso desordenado:** aunque la definición de negociación ofrecida anteriormente es ordenada y tiene una lógica implícita, el proceso de negociación no guarda un orden concreto, es desordenado. Es posible que las diferencias de las partes no se aclaren hasta bien avanzado el proceso, las presiones a las que las partes están sometidas probablemente también irán cambiando durante la negociación, los negociadores podrían tratar de intercambiar ofertas antes de explorar opciones, .... Entrar en una negociación con una buena comprensión del proceso ayudará a reducir el desorden.

#### 1.4 Referencias

- “Effective Negotiation: From Research to Results” - Cambridge University Press 978-0-521-73521-6 - Ray Fells;
- “In Business as in Life - You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate”- Dr. Chester Karrass;
- “Influence: The Psychology of Persuasion” – Robert Cialdini, 2006;
- “Getting to Yes: Negotiating Without Giving In” - Roger Fisher y William Uri