

2. NEGOCIACIÓN II

2.1 Fases de la negociación

La negociación no consiste únicamente en sentarse a una mesa y exponer los puntos de vista de las dos partes sobre el CONCEPTO A NEGOCIAR hasta conseguir llegar a un acuerdo, ese es su objetivo, pero antes y después hay muchas más actividades involucradas:

PREPARACIÓN	REUNIÓN / ES	FEEDBACK
<ul style="list-style-type: none"> - Intención de llegar a un acuerdo - Recopilación y análisis de la información - BATNA - Preparación de reunión negociación 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuentro - Propuesta - Discusión - Cierre 	<ul style="list-style-type: none"> - Lecciones aprendidas - Reunión de traspaso de información

Figura 1. Fases de la negociación

2.1.1. Preparación

En primer lugar, se deberá identificar los elementos clave de la negociación mediante la preparación de una lista de verificación. Esto proporcionará al negociador un marco en que ir apoyándose durante el proceso de negociación.

- 1. Intención de llegar a un acuerdo:** el objetivo de esta fase es conocer la inclinación de las Partes a cerrar el acuerdo en cuestión, cómo de importante es el concepto negociado para unos y otros, y así descubrir qué limitaciones tiene la otra parte para obtener el acuerdo.

En la medida de lo posible, para conocer la posición de la otra parte, se buscarán, ya sea interna o externamente, las respuestas a las siguientes preguntas:

- a. ¿Es necesario el CONCEPTO A NEGOCIAR para la finalización del proyecto? (ESENCIAL)
- b. ¿Es necesario el CONCEPTO A NEGOCIAR para los proyectos de otros? (OTRO PROYECTO)
- c. ¿Es urgente la eventual implementación del CONCEPTO A NEGOCIAR para la otra parte (es decir, estratégico)? (URGENTE)
- d. ¿Ha propuesto personalmente el CONCEPTO A NEGOCIAR el representante en la negociación de la otra parte, incluso si no es necesario para el proyecto? (PERSONAL)

Por otra parte, para conocer también la posición propia, el líder de la negociación aclarará:

- a. ¿Ha sido propuesto el CONCEPTO A NEGOCIAR por nosotros como Ingeniería de Valor u otro medio que nos haga ahorrar coste y/o plazo? (VE)
- b. ¿Afecta la implementación tardía del CONCEPTO A NEGOCIAR al Programa del Proyecto? (URGENTE)
- c. ¿Afecta la implementación tardía del CONCEPTO A NEGOCIAR al costo del Proyecto – costos de cancelación, retrabajos, etc.-? (REWORK)

Aunque está claro que no todas las preguntas tienen el mismo nivel de importancia, el número de respuestas positivas indicará el punto de partida de la negociación.

En otras palabras, si el CONCEPTO A NEGOCIAR es esencial, necesario para los intereses de la otra parte y/o ha sido propuesto por el negociador de la otra parte como una ganancia del proyecto ante sus directores; se espera que la otra parte esté motivada para llegar a un acuerdo final. Además, si el CONCEPTO A NEGOCIAR es urgente para la otra parte, también le será importante un cierre rápido. En estas condiciones, la negociación se convertirá en "oportunidad".

Por el contrario, si el CONCEPTO A NEGOCIAR ha sido declarado de forma interna por nuestro proyecto como una ganancia eventual y/o la implementación tardía del CONCEPTO A NEGOCIAR implica efectos de costo o tiempo, la negociación se convertirá en "amenaza", ya que habrá urgencia en el cierre, quizá con un acuerdo no tan ventajoso.

2. Recopilación y análisis de información: Antes de que se lleve a cabo la negociación real, todos los miembros del equipo de proyecto que vayan a participar en ella, estarán debidamente familiarizadas con la siguiente información, que también se compilará como parte de la hoja de estrategia de negociación:

- a. Información compartida por las dos partes sobre el **CONCEPTO A NEGOCIAR**;
- b. Desglose interno de costes;
- c. Detalles de la planificación basados en una metodología de simulación de análisis de impacto del tiempo;
- d. Documentación adicional que ayude a soportar nuestra posición frente a la otra parte (por ejemplo: si somos parte vendedora, lista de bondades que nuestro **CONCEPTO A NEGOCIAR** aportan a la parte compradora).

3. Directriz de Dirección: Es necesario conocer los límites de una negociación, normalmente estos son establecidos por la Dirección de la organización. Antes de la negociación deben establecerse los valores mínimos de aceptación y la **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (BATNA - Best Alternative to a Negotiated Agreement)**

El BATNA es el resultado que podemos dar por aceptable en el caso de que no lleguemos a un acuerdo. Se refiere a lo mínimo para cerrar un trato, teniendo en consideración todas las alternativas posibles, principalmente sopesando lo que supondría no aceptarlo.

4. Reunión previa a la negociación: La preparación de la negociación es una actividad interna del grupo negociador que se desarrolla mediante sesiones de trabajo dirigidas a esclarecer la tarea, dominar el tema de negociación, buscar la información necesaria y definir los roles, de manera que cada uno de los integrantes del equipo conozca los aspectos generales de la negociación y las particularidades de su participación, para lograr con ello, una mayor coherencia e integración del grupo. Solo después de un estudio exhaustivo de la documentación detallada en el párrafo anterior, se llevará a cabo una reunión interna entre todos los miembros del equipo que vayan a asistir a la negociación final, con el objetivo de establecer la estrategia de negociación:

- un modo de negociación;
- una persona que lidere la Negociación;

- funciones exactas para el resto del equipo de negociación asignado.

En general, hay cuatro (4) modos de la negociación:

- **Organizacional:** El acuerdo individual de ambas partes necesita la aprobación de sus organizaciones;
- **Personal:** El acuerdo individual de ambas partes es vinculante;
- **Competitivo:** Proteger y defender. Es aquella en la que los negociadores demuestran una débil cooperación, más bien todo lo contrario. Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte. Es en este tipo de negociaciones cuando los poderes de ambas partes entran en juego y se utiliza la información que se tenga sobre la otra parte. Se usa cuando la relación entre el “vendedor” y “comprador” se circunscribe al corto plazo, no van a volver a colaborar en el tiempo.
- **Cooperativa:** Ambos trabajan para un acuerdo satisfactorio para las partes. La máxima prioridad es el respeto por el beneficio mutuo. Su meta es que todos ganen y se caracteriza por la búsqueda de objetivos compartidos. Implica que las partes involucradas inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solas. Ejemplos de negociaciones cooperativas se dan entre proveedores y clientes en los que la relación en el tiempo es más importante que la ganancia a corto plazo.

Estos modos de negociación pueden presentarse como una estrategia única durante la negociación o, combinados entre ellos.

El Modelo de negociación Harvard (Tobón, 1997) este principio estaba basado en que los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación entre ellos (Roger Fisher y William Ury, “Cómo obtener el Sí”); el proceso enfatiza el aspecto comunicacional de la negociación, procurando llegar siempre a un resultado beneficioso para todas las personas involucradas en el conflicto, lo cual no implica que todas las partes obtengan todo lo que deseen, sino que obtendrán más de lo que podrían conseguir a través de otro modo que pudieran elegir para la resolución de su disputa.

2.2 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
- “Estrategias y técnicas de negociación” – Escuela Julián Besteiro – 2001;
- “Negociación. Cultura al negociar en diferentes países” - José Ariel Giraldo López- 2012