



USO DE TACTICAS DE NEGOCIACION BAJO CODICIONES ADVERSAS –
EXPERIENCIA EN LA EMPRESA TRANSPABON LTDA

CARLOS ALBERTO GARCIA DUARTE

TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Bogotá, Julio de 2014



USO DE TACTICAS DE NEGOCIACION, BAJO CODICIONES ADVERSAS –
EXPERIENCIA EN LA EMPRESA TRANSPABON LTDA

CARLOS ALBERTO GARCIA DUARTE

TRABAJO DE GRADO

Tutor:

CARLOS HERNAN PEREZ GOMEZ

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Bogotá, Julio de 2014

INDICE

ABSTRACT	III
RESUMEN.....	IV
PALABRAS CLAVE	V
1. INTRODUCCION	1
2. OBJETIVO GENERAL	2
3. JUSTIFICACION	3
3.1 LA NECESIDAD DE NEGOCIAR.....	3
4. ANALISIS DE UN PROCESO NEGOCIADOR	7
4.1 ELEMENTOS FUNDAMENTALES.....	8
4.2 PODER	9
4.3 INFORMACION	13
4.4 TIEMPO.....	15
4.5 PLANEACION DE UNA NEGOCIACION	16
4.6 EJECUCION DE UNA NEGOCIACION	19
5. ESTILOS DE NEGOCIACION.....	24
5.1 ESTILO SUAVE	25
5.2 ESTILO DURO/SOVIETICO	26
5.3 ESTILO COMBINADO, POR INTERESES / SATISFACCION MUTUA	27
6. TACTICAS.....	29
7. TACTICAS ENGAÑOSAS	32
8. METODOLOGIA	35
9. ANALISIS ACADEMICO	36
10. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE INSTANTE DOS ADVERSO	39
11. EXPERIENCIA TRANSPABON LTDA	44
11.1 INSTANTE CERO	47
11.2 INSTANTE UNO Y DOS.....	48
12. INSTANTE DOS ADVERSO	50

12.1 DENUNCIAR	51
12.2 PERSUADIR	52
12.3 RESTITUIR	53
13. PLANDE NEGOCIACION	54
13.1 OBJETIVOS SECUNDARIOS	55
14. CRONOLOGIA DE EVENTOS.....	56
15. ANALISIS DE EJECUCION	60
15.1 ANALISIS SEGÚN SOFTWARE.....	61
16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
17. ANEXOS	66
17.1 EXPLICACION DEL SOFTWARE.....	66
18. BIBLIOGRAFIA	72

ABSTRACT

The thesis was inspired the experience that the author had to while working at Transpabon Ltda, a food shipping company that has a nationwide operation, with its headquarters placed in Bogota. This company started an expansion program in 2012, which consisted in having a new Transport service with pick up vehicles for oil drilling zones, due to the increase of oil production, specifically in the east savannah region of the country.

Therefore, the company chose to increase its sales force, hiring new account managers with experiences in this type of operation. During this process, the company identified new possible clients, which were not in the oil industry, but had a close relationship to them. Foundations, work unions and city hall employees were among the recently discovered market, and the company was eager to explore the possibilities to consolidate their position. And so, the new sales force was authorized to offer services to the non-oil clients nationwide.

As a consequence in the change of the parameters, a new client who was located at the west region of the country stated that his sugar producer farm needed transport solutions, which led to the offering of Transpabon services. As days go by, the company started to inquire in some complains that other companies stated against the new client. As a result, it was discovered that this client was having some accusations that alleged irregular action from his behalf, moreover, the parties accusing the client also said that it was a matter of time before he tried to sell Transpabon's equipment to a third party in order to profit from the fraud. At this point, the board decided to act, therefore, the use of negotiation tactics were necessary in order to contain the alleged swindler, recover the company's equipment and minimize the company's loss

RESUMEN

Este trabajo de grado, fue inspirado por la experiencia que el autor tuvo mientras trabajaba en Transpabon Ltda, empresa de transporte de perecederos a nivel nacional con sede en la ciudad de Bogotá. Esta organización, inició un programa de expansión en el año 2012, en el cual pretendía incursionar en el sector de servicio de transporte en vehículos 4X4 para zonas petroleras, dado el incremento en la producción que se venía dando a nivel nacional, especialmente en la zona de los llanos orientales, departamento del Meta.

Por lo tanto, la organización optó por incrementar su fuerza de ventas, contratando nuevos directores de cuenta, con experiencia en para captar clientes. Durante el proceso, la organización identifico que, sus servicios no estaban siendo solicitados únicamente por empresas del sector petrolero, sino que también existían oportunidades de negocio con estructuras adyacentes a las operaciones de exploración y explotación de pozos petroleros. Entre estas se encontraban fundaciones, sindicatos y alcaldías. Al querer atender las necesidades de los nuevos clientes, Transpabon autoriza a su fuerza de ventas buscar clientes en diferentes industrias, a nivel nacional.

De esta manera, se llega a un cliente ubicado en el departamento del valle del cauca, solicitando los nuevos servicios ofrecidos por la empresa para atender una operación de transporte relacionada con los ingenios de producción azucarera. A medida que pasa el tiempo, se logra establecer que el cliente está siendo acusado de una presunta estafa, asimismo, Transpabon es advertido por los acusadores, que el cliente pretende vender de manera ilegal los equipos que se le han puesto a disposición. En este punto se hace necesario el uso de tácticas de negociación para poder contener la presunta estafa, recuperar los equipos y minimizar el impacto sobre la compañía.

PALABRAS CLAVE

Proceso negociador

Elementos fundamentales

Estilos de negociación

Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado

Condiciones adversas

Tácticas engañosas

1. INTRODUCCION

La negociación, es una de las maneras que el hombre ha encontrado para satisfacer sus necesidades, y está tan íntimamente ligada al ser humano que, se usa en el diario vivir. Ahora bien, es importante analizar cómo se lleva a cabo una negociación, identificar sus variables y observar como estas, se comportan.

Para una persona, que no está especializada en el campo de la negociación, puede que un análisis profundo no represente una herramienta útil, por lo que es importante mostrar las bondades de preparar un proceso negociador, como lo propone el modelo académico, planeando, ejecutando y ajustando.

La academia, en su búsqueda de profundizar su, ha desarrollado una serie de modelos, donde investigadores proponen diferentes formas de llevar una negociación. Uno de los modelos de mayor aceptación es el de la universidad de Harvard, por lo que se busca analizar cómo se comporta este modelo en la realidad, y así mismo, probar que algunos de sus elementos, son usados de manera inconsciente en la cotidianidad.

Es importante saber, que los modelos no solo funcionan bajo las condiciones ideales, sino que también funcionan como guía cuando las circunstancias presentan un escenario difícil. Por lo tanto, se puede observar, como, en un caso con un panorama desalentador, se usan las estrategias y tácticas, para darle un giro a la situación, e inclinar la balanza de poder a favor.

El modelo académico, por supuesto no es una fórmula de éxito, donde su uso es infalible, pero brinda las herramientas justas para construir una gestión ganadora, que junto con el entrenamiento y la experiencia, puede crear a un negociador implacable.

2. OBJETIVO GENERAL

Exponer cómo se comportan las variables de negociación encontradas en el modelo académico en un escenario de instante dos.

Objetivos específicos

- Evidenciar la necesidad de negociar por parte de cualquier individuo.
- Exponer tres variables fundamentales para negociar
- Evidenciar como se establece y se ejecuta una negociación, según algunos autores del modelo académico.
- Mostrar los estilos y las tácticas expuestas por el modelo académico.
- Proponer el concepto de estrategia malicioso y el concepto de *instante dos*.
- Evaluar el impacto de los tres elementos fundamentales de negociación en escenario *instante dos*
- Exponer la experiencia de negociación en instante dos que tuvo lugar en Transpabon Ltda y evaluar si las decisiones tomadas fueron lógicas.

3. JUSTIFICACION

3.1 LA NECESIDAD DE NEGOCIAR

La negociación, es uno de los oficios más antiguos que existen. Es una de las habilidades que ha acompañado al hombre desde que éste inicio su vida en comunidad.

Mario Jinete en su obra *como negociar con éxito* (1992) establece, la necesidad del ser humano de negociar. “*Como ser, requiere un espacio vital, unas posesiones mínimas, satisfacer unas necesidades... y no puede poseerlo todo. Debe trabajar con otros, debe confiar en otros, otros deben confiar en él*¹”.

Teniendo en cuenta la propuesta de Jinete (1992), queda claro que para lograr suplir sus necesidades, el individuo se ve obligado a interactuar con otros para lograr obtener lo que se quiere. Herb Cohen, autor de *Todo es negociable* (1984), define este proceso como “...*un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas*².” indicando que no solo se negocia por un beneficio económico sino por obtener una utilidad en general, que no siempre es monetaria. Es decir, el individuo negocia con el fin de obtener ganancias tal como encontrar el amor, para establecer confianza, para encontrar verdades, para dirimir diferencias, y en todos los casos, el factor monetario pasa de ser un objetivo a un medio.

Por lo tanto, todos los individuos se ven en la obligación de negociar en el día a día, con todas las personas que interactúan sin importar el objetivo o los medios. Cohen expone en su obra *todo es negociable* lo siguiente. “*Su mundo real es una inmensa mesa de negociaciones, y, le guste o no, usted es un participante*³” Esto indica, que sin importar el oficio de cada individuo, sea médico, abogado, mecánico, magistrado o profesor, todos deben negociar.

Roger Fisher, director del proyecto de negociación de Harvard, coincide con la idea de tener que negociar todo el tiempo en todo lugar. “*Gústete o no, usted es un negociador. La negociación es*

¹ JINETE Mario, *como negociar con éxito*, Ultragraf Editores, 1ª edición 1992, Colombia Pg. 17

² COHEN Herb, *todo es negociable*, Editorial Planeta, 6ª edición, 1990 Argentina Pg. 13

³.Ibíd. Pg.13

*una realidad de la vida*⁴". Por consiguiente, queda claro que la negociación es una habilidad fundamental para todo individuo que vive en comunidad.

Esto se debe a que en el entorno cotidiano, se presentan situaciones de conflicto que obligan al individuo a interactuar con otro para sortear el obstáculo y que exista un acuerdo de voluntades. Al negociar un acuerdo, los individuos están menos propensos a caer en un enfrentamiento que comprometa la integridad de la comunidad, lo que mantiene la armonía entre las partes. Mario Jinete, en su obra *como negociar con éxito* (1992) propone el concepto de negociación como pilar fundamental para la sociedad.

*"Si obligamos a otros contra su voluntad, tarde o temprano sobrevendrá la confrontación. El acuerdo y la negociación son la única posibilidad de vivir en paz y armonía."*⁵

Ahora bien, teniendo en cuenta que la negociación está en el día a día de los individuos, se puede observar que para negociar, no se debe ser un ejecutivo de una gran organización o un dirigente político, ya que la esta puede tomar lugar entre dos grandes empresas o entre dos conyugues.

Relevancia social

Se busca que esta investigación beneficie la sociedad en general. Al brindar una explicación simple y eficiente de cómo se comportan los elementos de una interacción de este tipo, permitirá que cualquier persona sin importar su campo de desarrollo, logre identificar riesgos y tenga la habilidad de llegar a un acuerdo cuando se está en una situación adversa, generando bienestar, como bien lo establece Jinete (1992) en la siguiente frase. *"Practicar el acuerdo es la única forma de ser verdaderamente hombres libres y de buenas costumbres"*⁶

⁴ FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *Si de acuerdo como negociar sin ceder*, Editorial Norma, 5ª edición, 2012 Colombia Pg. 9

⁵ JINETE Mario, *como negociar con éxito*, Ultragraf Editores, 1ª edición 1992, Colombia Pg. 17

⁶ Ibíd. PG 17

Implicaciones prácticas

La negociación existe en el diario vivir del individuo, hay que tener en cuenta los costos que se pueden llegar a dar cuando se enfrentan condiciones adversas.

Costo de pérdida:

Un ejemplo de condiciones adversas se puede encontrar cuando la contraparte incumple con las condiciones del objeto acordado. Por ejemplo, se acuerda entre dos partes la compra de un producto. Donde el vendedor se compromete a entregar el objeto de negociación al comprador, bajo ciertas condiciones.

Entre estas se encuentran la calidad, precio, día de entrega, forma de pago y en general todos los aspectos que en una compra se puedan negociar. Ahora bien, asumiendo que el vendedor incumpla alguna condición, ya sea, que la calidad no es la acordada, o el día de entrega no se cumplió, puede generarle consecuencias imprevistas al comprador.

Entre estas se puede asumir que el comprador a su vez tenía vendido e mismo producto y no pudo cumplir, o lo requería en perfectas condiciones porque es un insumo de su industria. Sea cual fuere el inconveniente, se puede decir que, para el comprador hay una pérdida por que no tiene lo que pidió y para el vendedor también existe un daño ya que tiene que responder por el producto dañado.

En este punto se inicia un segundo proceso negociador posterior al primero donde se negociaron las condiciones de compra, Ahora es un proceso para adjudicar responsabilidades, y tanto el comprador como el vendedor se encuentran en condiciones adversas ya que ninguno quiere incurrir en gastos adicionales.

Por ende que de no llegarse a un acuerdo rápidamente, se generan costos aún mayores cuando las diferencias pasan a ser resueltas por abogados en el marco de la ley, exponiendo que hubo un *daño emergente o lucro cesante*.

El código civil colombiano, establece en el *artículo 1614* lo siguiente

DAÑO EMERGENTE Y LUCRO CESANTE: Entiéndase por daño emergente el perjuicio o la pérdida que proviene de no haberse cumplido la obligación o de haberse cumplido imperfectamente, o de haberse retardado su cumplimiento; y por lucro cesante, la ganancia o provecho que deja de reportarse a consecuencia de no haberse cumplido la obligación, o cumplido imperfectamente, o retardado su cumplimiento.⁷

Teniendo en cuenta lo anterior, este daño emergente se da, cuando el acuerdo de una negociación no se cumple en su totalidad generando costos adicionales. Por lo que, cuando se hace uso de la ley para dirimir las diferencias, se incrementan dramáticamente los costos debido a la aparición de los litigios.

Estos enfrentamientos jurídicos tienden a ser costosos debido a que los representantes de las partes se les debe pagar para gestionar cualquier proceso judicial, llámese demanda, conciliación, notificaciones y demás.

En adición a esto, existe la posibilidad que el resultado sea notablemente perjudicial para una de las partes, ya que puede ser obligado a indemnizar a la otra y asumir todos sus costos, aumentando la pérdida acumulada.

Por lo tanto, se puede decir que, generalmente las condiciones adversas se dan después de una negociación incumplida, y es necesario usar tácticas y estrategias para contener un *daño emergente*, y evitar que los costos de solucionar una situación, se disparen.

Teniendo en cuenta, lo descrito durante este capítulo, que consiste en entender la importancia de saber negociar en el diario vivir, se busca ahora entender las partes de una negociación. Cuáles son sus partes, como se puede construir una estrategia y una táctica que sirva y si existen elementos comunes que puedan servir de guía para cada negociación.

Ahora, como sale descrito en el siguiente capítulo, se busca desglosar, las partes del proceso negociador, y observar que impacto tiene cada una en el camino a obtener el objetivo general.

⁷ ARTICULO 1614 DEL *Código Civil Colombiano*

4. ANALISIS DE UN PROCESO NEGOCIADOR

Cada proceso negociador se desarrolla de manera distinta, puesto que las circunstancias en las cuales toman lugar, rara vez son iguales. Por lo tanto, se plantea la pregunta ¿cómo entender la negociación, si cada situación es única?

Se puede analizar este proceso identificando las variables básicas presentes en la mayor parte de estas interacciones, y a su vez, analizar el impacto de las mismas.

Participantes

Cualquier negociación, en su mínima expresión debe tener al menos dos partes. Son estos, lo que toman parte en el proceso y son los que interactúan.

Existe una variedad infinita de partes ya que estos pueden ser individuos o grupos de individuos que actúan en nombre propio o de terceros para alcanzar un objetivo. Así mismo, se puede dar la situación donde exista un solo individuo, que se debate entre dos “partes” al buscar tomar una decisión lo que en última instancia significa, una negociación consigo mismo.

En el entorno empresarial, las partes de una negociación pueden ser personas naturales o jurídicas, de carácter privado o público, quienes llevan a cabo los procesos. Es importante resaltar que, las negociaciones se pueden dar en cualquier combinación de “partes”, es decir, no siempre negocian dos personas jurídicas o dos personas naturales, la negociación no es excluyente, por lo que una persona natural y jurídica también llevan sus procesos. Así, como cada negociación tiende a ser única, cada “parte” tiene una manera única de gestionar un proceso negociador. Existen varios estilos diferentes de cómo negociar, claro está, que sin importar la naturaleza de las partes, generalmente se interactúa con tres elementos básicos que están presentes en los procesos negociadores, tiempo, información y poder.

4.1 ELEMENTOS FUNDAMENTALES

Teniendo en cuenta la diversidad de actores que puedan existir, cabe resaltar, que las partes, generalmente se enfrentan al manejo de los elementos básicos de la negociación. Herb Cohen (1990), define las variables, para lograr un objetivo.

“*Es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones*”⁸ Teniendo en cuenta que la afirmación anterior, se asemeja más a una descripción poética de la negociación que a una definición académica, no se puede negar que la frase se acerca a la realidad. En una negociación, se busca obtener un objetivo y existen elementos que de ser controlados, incrementan la posibilidad de éxito.

De acuerdo a los autores COHEN (1990) existen tres elementos que generalmente se logran identificar en un proceso negociador. En primer lugar se encuentra el *poder*, que consiste en la habilidad de influenciar en el proceso o en la contraparte para facilitar la obtención del objetivo. Existen diversos tipos de poder que son abordados más adelante y explicados de manera concreta, exponiendo el impacto que tiene sobre una negociación.

En segundo lugar se encuentra la *información*, que hace referencia a la indagación que se puede hacer sobre el entorno y la contraparte. Es un factor importante puesto que permite incrementar la posibilidad de conocer sus verdaderas intenciones, alcances, recursos y en general todo elemento que pueda servir como herramienta de negociación.

En tercer lugar, se identifica al *tiempo*, que se puede denominar como el ritmo del proceso negociador. Conocer el tiempo con el que cuenta la contraparte para llegar a un acuerdo, puede representar una ventaja contundente a la hora de buscar concesiones.

La combinación de los elementos fundamentales, puede ser la llave del éxito para un negociador, por lo cual es importante entender cada uno, y de esa manera buscar la forma de combinarlos, para generar una superioridad decisiva a la hora de interactuar con la contraparte.

⁸ COHEN Herb, *todo es negociable*, Editorial Planeta, 6ª edición, 1990 Argentina Pg. 13

Por lo tanto, a continuación se encuentra la descripción del primero de los elementos fundamentales, visto a través de los ojos de COHEN (1992) y FISHER (1990) autores que coinciden en ciertos puntos a la hora de describir el poder y su impacto.

4.2 PODER

Esta variable establece el equilibrio de influencia de las partes y proporciona un marco para que el negociador inicie a trazar la estrategia general que usan para imponerse en el proceso de negociación y así acercarse a su objetivo. Cohen, define el poder en una negociación de la siguiente manera:

“Es la capacidad o habilidad de hacer que se hagan las cosas...”⁹”

Contribuyendo a la definición anterior, se puede establecer que, en una negociación, tiene poder la “parte” que pueda influir en el curso del proceso de manera más efectiva.

Existen varios tipos de poder, pero, lo más importante que se deben tener en cuenta, es que el poder es relativo y no absoluto, ya que su efectividad depende de las circunstancias que rodeen al proceso, y a la contra parte.

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton en su obra *si, de acuerdo: como negociar sin ceder* (1990) propone una definición de la relatividad del poder.

“...el poder relativo de negociación de dos partes depende primordialmente de lo poco atractiva que sea la posibilidad de no llegar a un acuerdo¹⁰.”

Es decir, que sin importar los recursos que tengan a disposición, ya sea dinero, las partes para negociar, se puede decir que este poder tiene “valor” siempre y cuando las “partes” tengan la necesidad de llegar a un acuerdo. Lo que significa que, si una de las partes, se puede dar la posibilidad de dejar de lado un acuerdo, la contraparte no tiene un poder suficiente para influir en las decisiones de manera contundente.

⁹ *Ibíd.* Pg. 45

¹⁰ FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce, *si de acuerdo: como negociar sin ceder*, Editorial Norma, Colombia 2012, Pg. 119

Así mismo, se pueden variar las condiciones, y observar cómo cambia el “valor” del poder. Cohen propone una afirmación acerca de la relatividad del mismo:

“...cuanta más gente quiera su dinero, más valor tiene este dinero¹¹.”

Lo anterior, hace referencia nuevamente al impacto que tienen las circunstancias alrededor del proceso negociador. Por ejemplo si existe una de las partes, que debido a circunstancias de su entorno, está obligada a llegar a un acuerdo, y presionada por un límite de tiempo, tiene su poder negociador limitado. Adicionalmente, su posición se erosiona aun más, cuando deja ver a la contraparte la urgencia de obtener el objetivo, lo que permite a la contraparte fortalecer su posición, e incrementa el “valor” de su poder, brindándole mayor espacio de maniobra, permitiéndole en última instancia, mayor peso al momento de exigir concesiones, teniendo el concepto de relatividad del poder, y que este se determina por la necesidad o deseo de llegar a un acuerdo de la contraparte, se pueden identificar los diferentes tipos de poder que se presentan en los procesos negociadores

Cabe anotar que existe un sinnúmero de significados de poder, por lo que en esta investigación, se observa el elemento a través de los conceptos del autor Cohen, expuestos en su obra *todo es negociable* (1990). En este texto, se describe puntualmente como se puede llegar a manifestar el poder en una negociación.

Poder de legitimidad

Para iniciar, se encuentra, el poder denominado como legítimo. Este hace referencia a la “idea” de que lo que está impreso es inamovible. Este tipo de poder se encuentra por ejemplo en el diario vivir del individuo cuando se dispone a comprar un producto en almacenes de grandes superficies, donde todo ya tiene un precio impreso. Al tener el costo puesto en todos los lugares del almacén, se busca que el vendedor no tenga que convencer al comprador del valor que tiene que pagar, sino por el contrario, es más una interacción de “tómelo o déjelo”. Este elemento tiende a ser exitoso cuando el vendedor tiene la posición de ser el único individuo que tiene los productos a la venta.

Poder de arriesgarse

¹¹ COHEN Herb, *todo es negociable*, Editorial Planeta, 6ª edición, 1990 Argentina Pg. 48

Este es el poder por excelencia de los negociantes. El libro *todo es negociable* lo define con la frase “*para ganar, hay que apostar primero*¹²”, y hace referencia a la necesidad de invertir en una situación para poder hacerla rentable. Claro está que se debe tener en cuenta el concepto de riesgo calculado, para no llegar a caer en una situación donde el costo causado es mayor a los retornos que se logran. Por lo tanto, un excelente complemento al poder de riesgo, es sin duda la habilidad de medir la probabilidad de éxito, teniendo una visión clara de los requerimientos que necesita cada caso para ser exitoso.

Poder de compromiso / inversión

Este poder es la habilidad del individuo de comprometer a terceros en un proceso. Es una manera de disminuir el riesgo en un equipo negociador y promover el interés. Por otro lado el poder de inversión es usado en la interacción con la contraparte, el cual consiste en haber prolongado la negociación y haber hecho que la otra parte haya invertido una cantidad considerable de esfuerzo y recursos. Por ende, es más probable que la otra parte no deje el proceso y se llegue a un acuerdo. Cabe resaltar, el negociador debe lograr calcular la urgencia de la contraparte de llegar a un acuerdo, lo que es proporcional a la posibilidad de comprometerse. Este poder puede ser fácilmente erosionado en casos que la contraparte pueda conseguir un acuerdo negociando en otro lugar.

Poder de pericia / experiencia

Este es el que se llama de experiencia. En las negociaciones que tienen como objeto, productos o servicios con un nivel técnico especializado, es recomendable tener una persona en el equipo negociador que sea experta en el tema. Este individuo permite controlar la interacción debido a su experiencia por lo cual, la contraparte actuara con respeto o temor y será fácil gestionar un acuerdo.

¹² COHEN Herb, *todo es negociable*, Editorial Planeta, 6ª edición, 1990 Argentina Pg. 53

Poder del premio o castigo

Este poder, generalmente es usado por un negociador de estilo duro, (**estilos de negociación Capítulo III**) Hace referencia cuando, una de las partes expresa los beneficios que se pueden conseguir si se logra un acuerdo, pero también propone el daño potencial que se puede sufrir en el caso que no se llegue al mismo, por lo que se busca que la contraparte, sea vea impulsada a aceptar las exigencias del negociador.

Poder de la moralidad

La moralidad consiste en confiar que las partes comparten un mismo juego de reglas de convivencia y una visión similar de lo que es bueno y malo. Por ende una de las partes puede confiar en una visión moral para que se acepten concesiones de todo tipo y magnitud.

Poder de percepción

El poder basado en percepción radica básicamente en la manera por la cual un individuo identifica a otro. Un individuo puede manipular la visión que proyecta a su entorno para enviar un mensaje específico sin que esa sea su realidad. En la obra *como negociar con éxito* de Jinete, se establece la idea que, los individuos reaccionan a lo que creen que es real y no propiamente a la realidad.

“...en un proceso de negociación usted posee una gran ventaja cuando logra precisar la percepción que los otros tienen de usted¹³.”

Es importante tener en cuenta que un uso inapropiado o desmedido de poder, incrementa el riesgo de sufrir efectos perjudiciales para cualquier proceso negociador. El autor Buenestado, en su obra *saber negociar con el diablo* (2002) respalda la idea del peligro que representa el uso equivocado del poder

“El exceso de poder es debilidad. La fuerza está en la dosis, no en la sobredosis.¹⁴”

De acuerdo con la afirmación anterior, es claro que el poder, no solo es relativo, sino que su efectividad también está ligado a como se usa. Por lo que se puede afirmar que un poder mal

¹³ JINETE Mario, *como negociar con éxito*, Ultragraf Editores, 1ª edición 1992, Colombia Pg. 73

¹⁴ BUENESTADO Sebastián, *Saber negociar con el diablo*, plataforma empresa, 1ª edición, Barcelona , España 2002 Pg. 46

administrado, no solo pierde su efecto en el proceso negociador sino que puede incluso llegar a erosionar la posición que se desea defender. Ahora bien, el poder, sin importar de que tipo, puede incidir de forma contundente un proceso negociador, pero su verdadero valor se distingue cuando el individuo lo puede combinar con el elemento de información.

Si se hiciera una metáfora acerca de los elementos de la negociación, el poder sería una espada, y la información es a la habilidad para usarla. Este elemento, es un pilar fundamental en el proceso negociador, ya que permite construir una estrategia para conseguir el objetivo.

4.3 INFORMACION

La información representa un elemento valioso para el negociador, ya que le permite al negociador identificar los elementos presentes en su entorno, para poder establecer que es una oportunidad o una amenaza. Este elemento es la herramienta por medio de la cual se puede administrar el poder para hacerlo efectivo.

Cohen, lo define de la siguiente manera:

“Puede abrir la puerta del arca del llamado éxito.”¹⁵

En los procesos de negociación, cuando se interactúa con una contraparte nueva, se está rodeado de incertidumbre. Es por eso que lo más importante en una interacción, recopilar la mayor cantidad de información posible ya que contrario a la variable poder, ésta da una posición ventajosa absoluta y no relativa.

Rara vez, se posee información total acerca de un asunto o contraparte, pero una recopilación bien estructurada de datos provee indicios importantes sobre la situación. Volviendo al ejemplo de la competencia de dos individuos, se puede ver como una buena información relativiza el poder. Suponiendo que el primer individuo, de antemano supiera el monto de deuda que tiene el vendedor, puede ajustar su oferta a una cifra similar a la que requiere y ahí convertir su desventaja en capacidad financiera en una fortaleza estratégica.

¹⁵ COHEN Herb, *todo es negociable*, Editorial Planeta, 6ª edición, 1990 Argentina Pg. 86

De la misma manera lo puede hacer el segundo individuo, ya que puede buscar en sus activos, uno que sea de interés para el vendedor, si sabe de sus gustos, necesidades o preferencias. Una de las obras más estudiadas para estrategia que puede establecer la importancia estrategia de poseer información sobre la contra parte y los beneficios que vienen con ellos.

“conoce al enemigo y concómete a ti mismo; nunca te encontraras en peligro en cien batallas¹⁶”

Establecida la necesidad que existe de obtener información, se debe enfatizar en lo que es información útil. Se puede saber mucho sobre la otra parte de la negociación pero si los datos obtenidos no son pertinentes para lo que se quiere obtener, puede convertirse en un elemento perjudicial. *“Un buen negociador sabe identificar la información que le puede ser de interés de la que no...”¹⁷”*

Cuando se logra obtener información que es pertinente para que la otra parte acepte, el balance de poder cambia. Esto se debe a que ya no se está buscando cambiar la posición que defiende cada parte sino que se alinean los intereses y se incrementa notablemente la posibilidad de llegar a un acuerdo. *“cuantas negociaciones devienen imposibles porque nos perdemos en el laberinto de las posturas y no nos centramos en los intereses.¹⁸”* En resumen, aquel que posea información relevante en una negociación, puede, genera una posición de ventaja, que permite imponer ciertas condiciones. El negociador que conoce el límite de recursos con los que cuenta el adversario, puede presionar para lograr la mayor ganancia, así mismo, si se conoce la urgencia del adversario, se puede crear una lista de exigencias que incrementen e beneficio del acuerdo. Se puede decir, que la parte que pueda acceder a información sobre la otra, tiene una mejor posición para negociar, y puede “dosificar” su poder de acuerdo a la necesidad de la situación

Ahora bien, volviendo al análisis de cómo se relacionan los elementos fundamentales, siendo el poder, una espada y la información, la habilidad para usarla, ambos carecen de efectividad si no se sabe el instante justo para usarlos, puesto que, usados en un momento inoportuno, pueden llegar a generar consecuencias adversas. El tiempo es el tercer elemento fundamental, y conocerlo permite imponer el ritmo del proceso negociador, es saber cuando hacer una oferta, o cuando

¹⁶ TZU Sun, *El arte de la guerra*, Panamericana editorial, 4ª edición, Colombia 2002

¹⁷ BUENESTADO Sebastián, *Saber negociar con el diablo*, plataforma empresa, 1ª edición, Barcelona , España 2002 Pg. 75

¹⁸ *Ibíd.* Pg.75

amenazar con retirarse. Sin duda es un elemento de vital importancia que unido con los dos anteriores, conforman una herramienta poderosa a la hora de negociar.

4.4 TIEMPO

El manejo del tiempo, sin lugar a dudas es un complemento importante , ya que le permite al individuo llevar el ritmo del proceso negociador. Por supuesto no es definitivo, pero es una herramienta contundente para el negociador.

“Ya que no podemos controlar el reloj, debemos examinar de qué manera el paso del tiempo afecta el proceso de negociación.”¹⁹

De acuerdo a la apreciación de Cohen, se encuentra que, no se puede controlar el tiempo, pero que al conocer el impacto de este en el proceso negociador, se puede sacar provecho que incremente la posibilidad de éxito. Nuevamente se vuelve a la idea de las circunstancias que rodean a cada una de las partes para determinar el impacto de las variables fundamentales (poder, información y tiempo). Con respecto al “tiempo”, cada proceso negociador, se lleva a un ritmo diferente, dependiendo del límite temporal que cada una de las partes tenga. Si una de las partes se encuentra cerca de su límite de tiempo, estará más presionada a buscar el acuerdo.

Es una constante, cuando hay una negociación que las concesiones seas más fáciles de adquirir cuando el límite temporal se acerca. Al haber presión por llegar a un acuerdo, y con poco tiempo se evidencia como se aumenta la dinámica de la interacción y eventualmente, la parte con mayor necesidad cede.

Mario Jinete en su obra *como negociar con éxito* (1992) coincide con el concepto y lo resume de la siguiente manera “...cuanta mayor urgencia tenga alguien en llegar a acuerdos, mas estará dispuesto a ceder...”²⁰. Como se puede evidenciar, las circunstancias que rodean a las partes determinan el impacto de la variable de “tiempo” sobre el resultado final del proceso negociador. Por lo tanto, el individuo que negocia debe buscar minimizar la probabilidad de ser víctima de un

¹⁹ COHEN Herb, *todo es negociable*, Editorial Planeta, 6ª edición, 1990 Argentina Pg. 79

²⁰ JINETE Mario, *como negociar con éxito*, Ultragraf Editores, 1ª edición 1992, Colombia Pg. 85

límite temporal, o procurar que la contraparte tome conciencia de ello. Cohen describe una propuesta que se encuentra de la mano con el concepto del “uso” del tiempo

“Su verdadera habilidad se pone a prueba cuando está obligado a esperar pacientemente...”²¹”

El negociador tiene el reto, de ajustar su estrategia a un elemento que no puede controlar, y como Cohen lo establece en la afirmación anterior, se pone a prueba la pericia del individuo al buscar capitalizar una variable incontrolable a su favor.

Por lo tanto, se puede decir, que aunque, los procesos negociadores no se repiten en términos de forma. Sin importar si se negocia con la misma contraparte bajo las mismas condiciones, la dinámica no toma lugar de la misma manera. Es entonces, importante anotar que identificar los elementos fundamentales, ayuda a disminuir la incertidumbre, permitiendo que el negociador pueda construir una estrategia personalizada a cada caso.

En resumen, se puede decir que, aunque el negociador no cuenta con una fórmula infalible para llegar al acuerdo, si cuenta con herramientas valiosas como los elementos fundamentales, que no aseguran el éxito, si pueden acercarlo de manera considerable.

4.5 PLANEACION DE UNA NEGOCIACION

Para efectos de esta investigación, se busca dividir la planeación de un proceso negociador en tres pasos:

I. Definición de objetivo:

El primer paso es la definición de un objetivo claro. Que se desea específicamente de la otra parte. Este fin debe establecerse de tal manera que para cuando el proceso negociador inicie, se tenga una hoja de ruta definida y no se dé lugar a desviaciones que pueden desembocar en un efecto perjudicial a largo plazo.

²¹ Ubid, Pg, 86

II. Búsqueda de información:

En segundo lugar, es necesario buscar toda la información posible sobre el proceso que se va a desarrollar.

Es importante conocer la capacidad propia del negociador y su alcance. En otras palabras, medir los recursos económicos, emocionales, temporales, sociales y académicos con los que cuenta el individuo para participar en el proceso. De esta manera se tendrá una visión objetiva de las herramientas con las que se cuenta en el proceso negociador.

Por otro lado, la información exterior, como su nombre lo precisa es todo lo que hace referencia al entorno de la negociación. En este proceso se busca tener información, como por ejemplo, antecedentes de la contraparte y su estilo de negociar. Así mismo puede llegar a ser útil, un conocimiento acerca de los intereses generales de la contraparte, que no tengan que ver con la negociación en cuestión, puesto que abre la posibilidad de abordar temas afines, que faciliten la empatía entre las partes, incrementando la probabilidad de llegar a un acuerdo.

Lo anterior, permite tener una visión más concreta del entorno, facilitando la creación de una hoja de ruta a seguir. Cohen (1992) resume la importancia de la búsqueda de información de la siguiente manera

“...la información representa poder, en especial en situaciones en que no se puede confiar por completo en la otra parte²²”

Al organizar la información, se logra minimizar el nivel de incertidumbre, lo que permite una mejor gestión a la hora de negociar. Por supuesto, es importante no solo tener cantidad de información sino también calidad. Es decir, debe existir una gestión rigurosa a la hora de filtrar todo el conocimiento que se obtiene, lo que llevara finalmente a la producción de información pertinente y útil.

²² COHEN Herb, *todo es negociable*, Editorial Planeta, 6ª edición, 1990 Argentina Pg. 87

III. Uso de la información.

Naturalmente, la siguiente etapa consistirá en definir cómo usar la información conseguida para llegar al objetivo. Es entonces, cuando se inicia la formulación de la estrategia como mapa de ruta, estableciendo parámetros como la magnitud de las concesiones y el estilo de negociación que se va a aplicar.

Ahora bien, el negociador inicia con el propósito de llegar a un acuerdo, pero es recomendable que tenga en mente la posibilidad de no poder conseguir el objetivo. Toda negociación no está destinada a llegar a feliz término, por lo tanto se debe saber en qué momento levantarse de la mesa.

Por lo tanto, puede ser beneficioso que el negociador, conozca en qué punto no puede seguir el proceso. Por ejemplo, que se encuentre con una contraparte que hace exigencias fuera de alcance, o que cumplir dichas exigencias disminuyan el valor del objetivo. Roger Fisher (1990) busca exponer la importancia de saber cuándo retirarse, o como lo define en su libro *Si, de acuerdo, como negociar sin ceder* (1990) el MAAN.

IV. Creación de *Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado* (MAAN)²³

El MAAN (*Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado*²⁴) consiste en qué hacer cuando no se logra llegar al nivel mínimo esperado en una oferta y es mejor retirarse. Es decir, hasta qué punto se puede ceder para no entrar en una situación que termine erosionando la rentabilidad. “*La indefinición del MAAN y el contratar por contratar, como el vender por vender, lleva a muchas empresas y organizaciones, a hacer concesiones que sacrifican su utilidad...*”²⁵”

Teniendo en cuenta la importancia de esta herramienta, se vuelve más fácil vislumbrar el punto de no retorno, y de esta manera salvaguardar la posición que se defiende de un perjuicio mayor al de no encontrar un acuerdo. Fisher (1990) propone una recomendación, al estar en medio de los

²³ FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *Si de acuerdo*, Editorial Norma, 5ª edición, 2012 Colombia, Pg. 113

²⁴ *Ibíd.* Pg. 113

²⁵ JINETE Mario, *como negociar con éxito*, Ultragraf Editores, 1ª edición 1992, Colombia Pg. 91

ofrecimientos a la contraparte, “...cuando se encuentre tentado a hacer concesiones por debajo de su mínimo aceptable ¡deténgase! Cancele o aplaze la negociación. La situación puede mejorar...”²⁶”.

Cuando se aplaza una negociación con base en el MAAN, se puede llegar a una mejor solución debido que los procesos son dinámicos y el entorno varia, cambiando a su vez la manera de actuar de todos los implicados. Jinete, en su obra *como negocia con éxito (1992)* respalda el concepto con la siguiente afirmación:

“Es cierto que las personas difícilmente cambian, pero las circunstancias si pueden variar.”²⁷”

Nuevamente, se vuelve al concepto original que gobierna el impacto de las tres variables fundamentales, las circunstancias. Al accionar el MAAN, se puede detener el proceso y retomarlo nuevamente cuando las condiciones se tornen propicias.

4.6 EJECUCION DE UNA NEGOCIACION

De acuerdo con Donald Hendon y Rebecca Hendon en su obra *Como negociar en cualquier parte del mundo (2002)*, propone un método para que el negociador dividida en seis etapas²⁸ el proceso.

Etapa 1 Pre negociación

En este periodo se definen los objetivos con la otra parte en función de los intereses. Se realiza los pasos a seguir teniendo en mente el objetivo que se propuso en la planeación. Así mismo se tiene en cuenta la restricción que pueda ofrecer el entorno en el cual se va a desarrollar el proceso o el impacto de la otra parte en la misma.

Teniendo una interacción inicial con la otra parte, se puede presumir cual puede ser la reacción de esta cuando se llegue a hablar de máximos y de mínimos. Es decir, cual puede ser la respuesta de la otra parte cuando llegamos al máximo de concesiones o al mínimo de venta o que tan viable es el *MAAN bajo estas condiciones*.

²⁶ *Ibíd.* Pg. 87

²⁷ *Ibíd.* Pg. 87

²⁸ HENDON Donald, HENDON Rebecca, *como negociar en cualquier parte del mundo*, Editorial Limusa, 3ª edición, México 2002 Pg. 18

Etapa 2: Entrada

En esta etapa, es cuando se realiza la primera oferta por el objetivo que se quiere. Debe ser el punto de inicio del cual se pueda negociar. Es importante que la oferta no sea irreal o de posición extrema puesto que una de éstas transmite una imagen de negociador extremos y vertical lo cual desincentiva cualquier proceso de negociación.

Una excelente herramienta para tener un buen punto de inicio, es ponerse en el puesto de la otra parte al momento de ver la primera oferta, para asegurarse que no se sentirá insultado o desmotivado desde el inicio del proceso. *“Entender el mensaje tal como lo recibe la parte contraria²⁹”*.

Es una posición de desventaja cuando la entrada se hace desde el mínimo o el máximo real propio puesto que le entrega deliberadamente la información a la otra parte de que no tiene otro camino. Por lo tanto, lo ubica en una posición donde deba hacer concesiones que no tengan que ver con el precio del objetivo pero que tienen costos igualmente.

Etapa 3: Buenas relaciones

Es importante, una vez establecido el proceso negociador, mantener una relación cordial con la contraparte, ya que además de ser útil para mantener la armonía en el proceso negociador, es una ventaja a futuro en el caso que se hagan negociaciones posteriores a la actual.

Es entonces, cuando se inicia un proceso de conocerse mutuamente, por lo que es recomendable estudiar previamente el contexto cultural de la contraparte para no incurrir en acciones que puedan ser percibidas como indebidas o hasta irrespetuosas, lo que contribuye a minimizar el riesgo de confrontación innecesaria.

²⁹ FISHER Roger, KOPELMAN Elizabeth *más allá de Maquiavelo*, Harvard University Press, 2a edición, 2006, Pg. 70

Durante esta etapa, se busca evaluar la actitud de la parte contraria con respecto al negocio, las concesiones, los obstáculos, y demás puntos a negociar. Es común, que antes de iniciar todo el proceso, se encuentren las partes de manera informal, y se conozcan un poco. Pero, también es común que la actitud de las partes cambie radicalmente una vez se hayan iniciado negociaciones oficiales. “...podrá descubrir por primera vez la verdadera actitud y opinión de la otra parte acerca del negocio en cuestión, la “verdad” suele escaparse en los encuentros informales...”

Generalmente, las relaciones cordiales contribuyen a llegar a acuerdos de manera efectiva, puesto que partes con vínculos estrechos, están más dispuestas a conceder concesiones y buscar alternativas para lograr los objetivos.

Etapa 4: Reformular estrategias iniciales

Una vez, consolidadas las relaciones cordiales entre las partes, se genera un entorno que permite al negociador conseguir más información sobre el entorno negociador. Se ha observado la actitud inicial de la contraparte, y la manera en que emplea los argumentos para abordar los temas en discusión. Lo que al final, le da la posibilidad al negociador de ajustar información previamente recolectada y recolectar datos que antes no tenía ya que puede cambiar algunos supuestos por hechos.

Con nueva información, se puede realizar una retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias previamente planteadas y ajustarlas de ser necesario. Posteriormente, se llega a la reformulación de estrategias, donde los ajustes llevan a propuestas mejor direccionadas, a las necesidades de la parte contraria, sin perder de vista el objetivo inicial.

Etapa 5: Regateo y Concesiones

En esta etapa se llega al concepto clásico de negociar, es decir cuando ya está la interacción de las partes, donde se observan las propuestas de cada uno, dejando entrever ligeramente los objetivos que pretenden alcanzar. Hendon, propone una afirmación coloquial, que de manera general, recoge

la esencia del concepto del “regateo” “...la parte dinámica de la negociación, cuando las partes involucradas estiran y aflojan por turnos³⁰...”

Por consiguiente, debido a que en esta etapa se enfrentan las voluntades de los negociadores, las buenas relaciones creadas previamente, son sometidas a toda la presión que conlleva el proceso negociador.

De acuerdo con Donald Hendon y Rebecca Hendon (2002), es importante mantener la objetividad en medio del proceso negociador y así llegar de la manera efectiva al fin que se quiere. Por lo tanto, establece parámetros, que son compartidos a su vez por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton en su obra *Si, de acuerdo, como negociar sin ceder* (1990)

1) Separar personas del problema

El negociador debe desprenderse en cuanto a emociones, dado que debe concentrar toda su energía en tratar de llegar a un acuerdo sin importar que tipo de **persona** tenga como contraparte. Es decir, sin dejarse afectar por, comentarios opiniones, comportamientos y en general, por cualquier acción del individuo que no tenga que ver con llegar al resultado. Una vez se tiene claro que la contraparte no es el problema, se prosigue al siguiente punto, donde se orientan los esfuerzos para llegar al objetivo.

2) Concentrarse en objetivos y no en posiciones

Se hace referencia a que el negociador debe tener claro su objetivo y caer en una discusión prolongada donde la contraparte no tiene intención de ceder. Este tipo de confrontaciones normalmente vienen acompañadas de cargas emocionales altas por lo que los individuos, impulsados por sus emociones defienden su idea y son ciegos a cualquier oferta puesto que lo ven como una amenaza.

Cuando una negociación cae en una confrontación inamovible, es mejor buscar razonar con la contraparte, evaluando las condiciones que exige y evaluando cuales pueden ser objeto de

³⁰ HENDON Donald, HENDON Rebecca, *como negociar en cualquier parte del mundo*, Editorial Limusa, 3ª edición, México 2002 Pg. 23

concesión. Lo anterior busca, demostrar una posición flexible, que permita a la otra parte, ver la voluntad de buscar el acuerdo y así mismo le corresponderá, claro está, sujeto a que tan estrechas son las relaciones construidas previamente.

3) Inventar opciones en beneficio mutuo

Como bien, el segundo parámetro depende de la efectividad del primero, el tercero hace lo mismo con el segundo. Al tener claro que el conflicto de intereses no se centra en posiciones, se puede buscar soluciones que satisfagan a ambas partes, sin afectar emociones.

4) Emplear criterios objetivos

Al eliminar el efecto nocivo de las emociones, se puede construir de manera objetiva, criterios que sean necesarios para llegar a un acuerdo. Se centra entonces la interacción en temas técnicos, financieros, de plazos, y demás variables que sirven para acercar las voluntades de los negociadores y por supuesto facilitar un acuerdo.

Etapa 6: El acuerdo

En este punto se ha logrado que las dos partes, acepten las condiciones y concesiones del otro, dando por terminado el proceso de exigencias. Es decir, que, cada una de las partes ha obtenido al menos lo mínimo que esperaban.

Cabe resaltar, que el acuerdo, no es el final del proceso negociador, por el contrario, da inicio a otra etapa del mismo, la post negociación. Ahora bien, ya se ha llegado al objetivo general, pero es posible que todavía existan condiciones alrededor de este, que no han sido plenamente establecidas, por lo tanto, se inician negociaciones para determinar, la manera de honrar los compromisos adquiridos por las partes.

Claro está que no se puede declarar victoria cuando se llega al acuerdo principal, puesto que se puede llegar a presentar el caso, donde los parámetros a establecer, exigen una renegociación de los términos ya acordados. En este caso, se inicia nuevamente las seis etapas del proceso negociador, en la búsqueda de las modificaciones requeridas. Ahora bien, asumiendo que no se requiera de una renegociación, y que las partes en la post negociación han llegado a un acuerdo

sobre los detalles secundarios, se puede afirmar, que el proceso ha terminado. Sin embargo, es importante que el individuo tenga en cuenta,, mantener las relaciones cordiales con la contraparte, debido a que una negociación concluida amablemente, puede dar lugar a la creación de confianza en una relación comercial, facilitando negociaciones futuras.

5. ESTILOS DE NEGOCIACION

Roger Fisher, expone como existen diferentes estilos de negociación y propone formas de actuar. La negociación basada por la búsqueda de intereses. Ya teniendo claro todo lo que se debe tener en cuenta para estar preparado y enfrentar un proceso negociador, solo resta la ejecución del plan. Es decir el proceso de negociación en sí mismo. Este proceso es donde se encuentra la interacción de tácticas de ambas partes para poder llegar al objetivo. En una negociación, hay diversos tipos de estilo. Fisher expone dos tipos de estilo, el suave y el duro³¹.

SUAVE	DURO
Amigos	Adversarios
Lograr un acuerdo	Lograr una victoria
Brindar concesiones para cultivar la relacion	Exigir concesiones como condicion de la relacion
Sea suave con las personas y el problema	Sea duro con las personas y el problema
Confiar en la contraparte	Desconfiar de la contraparte
Cambie su posicion facilmente	Mantenga su posicion
Haga ofertas	Amenace
De a conocer su ultima posicion	engañe y oculte su ultima posicion
acepte perdidas unilaterales para llegar al acuerdo	exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo
trate de evitar un enfrentamiento de voluntades	trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades
Ceda ante la presion	Aplique presion

Fuente: FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *Si de acuerdo, como negociar sin ceder* Editorial Norma, 5ª edición, 2012 pg 9

³¹ FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *Si de acuerdo*, Editorial Norma, 5ª edición, 2012 Colombia, Pg. 9

5.1 ESTILO SUAVE

Este estilo, es propio del negociador que no está dispuesto a todo, evidentemente es un negociador, que está preparado para hacer concesiones a cambio de proteger el vínculo que existe con la contraparte. Se negocia en cooperación, tomando en consideración la voluntad de la otra parte, para no hacer peticiones que puedan generar conflictos.

Generalmente, el estilo suave se puede encontrar en procesos negociadores donde las partes ya se conocen, y han celebrado negociaciones previamente donde se ha llegado a acuerdos de beneficio mutuo. Por lo tanto existe un vínculo de confianza que, inclina a las partes a mantener relaciones cordiales, generando un entorno apto para un proceso negociador. La necesidad de mantener este tipo de relaciones, puede llegar al punto, en que los individuos están dispuestos a renunciar a la negociación, si existe el riesgo que el acuerdo perjudique los vínculos a largo plazo.

Ahora bien, asumiendo que el proceso toma lugar las exigencias de las partes se generalmente se hacen a la medida de las posibilidades del otro, buscando la aceptación mutua.

Fisher, define el estilo de la siguiente manera:

“...las movidas usuales consisten en hacer ofrecimientos y concesiones, confiar en el otro, ser amistoso y ceder cuando sea necesario para evitar enfrentamientos³².”

Tomando en cuenta la anterior afirmación, se puede decir que las negociaciones de estilo suave son un escenario donde se busca que ninguna de las partes salga perjudicada, y se enfoca siempre en buscar el gana-gana.

³² FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *Si de acuerdo*, Editorial Norma, 5ª edición, 2012 Colombia, Pg. 8

5.2 ESTILO DURO/SOVIETICO

Es el individuo que es radicalmente opuesto al negociador suave ya que no está dispuesto a ceder en todo. Es un negociador que exige condiciones que le permitan mantener una posición dominante. El estilo duro, es un paralelo del estilo *soviético* que propone Cohen en su obra *todo es negociable* (1990), donde se pueden observar similitudes, hasta el punto donde se puede decir que el estilo es prácticamente el mismo. “...gente que interpreta esto como que toda la vida es una batalla constante en la que se pierde o se gana³³.”

Este tipo de negociadores se encuentran permanentemente a la defensiva, perciben cualquier oferta como una amenaza y solo ven rivales a donde quiera que vayan. En la ejecución de negociación, tienden a concentrarse en una “guerra” de posiciones, es decir, no contemplan que la contraparte tenga razón o por lo menos no lo reconocen. El estilo duro, introduce una carga emocional al proceso negociador, debido a que las partes pueden caer en ataques contra las personas y no contra los problemas, dificultando la obtención del objetivo.

Normalmente, el negociador soviético, inicia por mostrar una imagen de humildad ante la contraparte, esperando que baje la guardia y de esta manera, poder tomar el control del proceso. Con el inicio de la negociación, los *soviéticos* proponen posiciones que pueden llegar a ser “extremas”, con ofertas que pueden ser poco atractivas a la contraparte a llegar a un acuerdo. Así mismo hacen uso de tácticas emocionales propias de la defensa de posiciones. “...aumentan el volumen de la voz y actúan exasperados, horrorizados de que se están aprovechando de ellos.”

.Las consecuencias de negociar bajo parámetros *soviéticos* es que muy a menudo los acuerdos no se dan. Este tipo de negociadores tiende a retirarse de las reuniones sin mediar palabra cuando sus posiciones no son aceptadas con rapidez, y cuando buscan sentarse de nuevo a la mesa, sus contrapartes posiblemente no quieran reiniciar el proceso.

³³ COHEN Herb, *todo es negociable*, Editorial Planeta, 6ª edición, 1990 Argentina Pg. 100

5.3 ESTILO COMBINADO, POR INTERESES / SATISFACCION MUTUA

Habiendo visto una descripción de estilos encontrados Roger Fisher, junto con el *Proyecto sobre negociación de Harvard*, proponen una alternativa a los estilos suaves y duros, denominada, *negociación según principios*³⁴.

Este estilo se desglosa en cuatro etapas.

1) Separe a las personas del problema

Este consiste en evitar que las emociones gobiernen los actos en una negociación, puesto que el ser humano tiene a identificarse con sus posiciones y defenderlas de manera emotiva. Como consecuencia se obtiene un entorno de confrontación sin acercarse al objetivo establecido.

2) Concéntrese en los intereses y no en las posiciones

Básicamente, este principio se enfoca en que el negociador concentre en el resultado que quiere obtener y que bajo ninguna circunstancia pierda la dirección. De lo contrario se verá atado a un enfrentamiento entre posiciones emotivas, quedándose en un punto muerto.

3) Genere una variedad de posibilidades antes de decidir actuar:

Este principio consiste en que el negociador abra su mente a la posibilidad de varias soluciones del problema. Es común en negociaciones, que como consecuencia de la interacción, las partes se cierren a una sola respuesta posible y dejen de las posibilidades que pueden llegar a otorgar más ganancias de las previstas.

4) Criterios objetivos:

³⁴ FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *Si de acuerdo*, Editorial Norma, 5ª edición, 2012 Colombia, Pg. 11

Es imprescindible que el negociador establezca junto con la otra parte los criterios por medio de los cuales se van a valorar las propuestas y concesiones. Esto se busca para evitar una “guerra” de posiciones al momento de negociar las condiciones del acuerdo.

SUAVE	DURO	POR INTERESES
Amigos	Adversarios	Participantes
Lograr un acuerdo	Lograr una victoria	Lograr un resultado
Brindar concesiones para cultivar la relacion	Exigir concesiones como condicion de la relacion	Separar las personas del problema
Sea suave con las personas y el problema	Sea duro con las personas y el problema	suave con las personas y duro con el problema
Confiar en la contraparte	Desconfiar de la contraparte	Proceda sin importar de la confianza
Cambie su posicion facilmente	Mantenga su posicion	Busque interes no posiciones
Haga ofertas	Amenace	explore intereses
De a conocer su ultima posicion	engañe y oculte su ultima posicion	evite tener una ultima posicion
acepte perdidas unilaterales para llegar al acuerdo	exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo	Invente opciones de mutuo beneficio
trate de evitar un enfrentamiento de voluntades	trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades	Trate de lograr resultados sin tener en cuenta las voluntades
Ceda ante la presion	Aplique presion	Razone y permanezca abierto a opcion

Fuente: FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *Si de acuerdo, como negociar sin ceder* Editorial Norma, 5ª edición, 2012 pg 9

Herb Cohen (1990) coincide con la propuesta de Fisher pues propone un modelo similar que es basado en satisfacción mutua. “Una negociación es algo más que un mero intercambio de objetos materiales. Es un **modo** de actuar y comportarse que puede crear comprensión, fe, aceptación, respeto y confianza.³⁵” Este modelo, propone mantener la relación con la otra parte intacta, y enfatiza que el modo de comunicación debe estar siempre en un tono de respeto y tacto. Así mismo establece la urgencia de evitar términos absolutos en cualquier etapa de la negociación, todo enfocado a la idea de armonizar diferencias. Ahora bien, los estilos de negociación marcan el tono con el cual se lleva el proceso, pero no establece las acciones específicas que son usadas por las

³⁵ COHEN Herb, *todo es negociable*, Editorial Planeta, 6ª edición, 1990 Argentina Pg. 129

partes cuando se están en una interacción. Para esto, se debe entrar a conocer las tácticas de las partes, que complementan su estilo negociador

6. TACTICAS

Si el estilo, describe el tono en el cual se va a negociar, es hora que el individuo busque las herramientas que le permitan incidir en el comportamiento de su contraparte, por lo cual se hace uso de las tácticas de negociación. Estas maneras de proceder, hacen referencia a acciones específicas que un negociador forja, con el fin de crear una respuesta en su adversario que le genere un beneficio. A continuación se describen algunas tácticas que los autores Cohen (1990) , Fisher Ury y Patton (1990) proponen

Emocional / engaño

Los negociadores de estilos duros o soviéticos, hacen uso frecuente de engaños para infringir miedo, terror, pánico y cualquier otra emoción que les dé una posición ventajosa en el proceso negociador.

Cohen, recuerda la ocasión cuando Nikita Krushev, golpea con un zapato la mesa, cuando hace su intervención en una sesión de las Naciones Unidas. Posteriormente se confirma por medio de fotografías que, el individuo tenía sus dos zapatos puestos y un tercero con el que golpeo la mesa.

“...un acto hábilmente planeado y premeditado para lograr una reacción determinada.”³⁶

Al hacer uso de acciones de este tipo, los negociadores soviéticos sacan de equilibrio a su contraparte ya que son acciones que no se esperan y que están fuera de un contexto convencional de negociación.

Este tipo de acciones crean incertidumbre en el negociador víctima, ya que no sabe que exigencias puedan desembocar en un comportamiento similar o peor. Este “miedo” que infunde le permite al soviético negociar con más tranquilidad ahora que tiene el control.

³⁶ COHEN Herb, *todo es negociable*, Editorial Planeta, 6ª edición, 1990 Argentina Pg. 108

Desgaste / Canalización

Para enfrentar tácticas tan ofensivas como las usadas por los negociadores soviéticos, existen técnicas que le permiten recobrar el balance de poder. En un escenario donde hay confrontación, el objeto de la negociación se diluye entre los argumentos de las partes, que buscan cambiarle la opinión al otro. Por lo cual, si no se quiere llegar a este punto donde hay desgaste de tiempo, energía y recursos, se puede implementar una táctica para minimizar los daños.

El jiu-jitsu de la negociación³⁷

Esta táctica consiste en no entrar en conflicto con la contraparte bajo ninguna circunstancia. Al recibir el primer ataque, se debe buscar canalizar toda la energía hacia el problema y no hacia la persona.

Esto le permitirá sacar de balance a la otra parte ya que él espera un contraataque, y al no recibirlo, se confundirá. El efecto posterior será el desgaste del atacante y finalmente su voluntad de no seguir, por el costo que tiene en energía, tiempo y recursos. Al llegar a este punto se logra equilibrar el poder entre las partes e incluso, dejando en una posición ventajosa al que hizo uso del Jiu-jitsu puesto que su adversario está exhausto.

El beneficio a largo plazo de esta táctica es la de evitar contiendas en el futuro puesto que la contraparte sabe que no lograra nada a través de ellas, por lo que se verá obligado a usar acciones más sutiles que desembocan en concesiones.

Amenaza efectiva

También existe el concepto de amenaza como táctica para conseguir concesiones rápidamente o cuando se está en un punto estancado. Básicamente consiste en mostrar las consecuencias de no hacer una concesión o no llegar a un acuerdo. Estas deben hacerse cuando el poder relativo está a favor, de lo contrario, es posible que la amenaza no tenga efectos ya que no hay medios para hacerla efectiva. Ahora bien, una amenaza es efectiva siempre y cuando sea posible realizarla.

³⁷ FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *Si de acuerdo*, Editorial Norma, 5ª edición, 2012 Colombia Pg. 125

Aunque es una práctica común hacer amenazas que no se pueden cumplir. Este es un concepto de engaño y puede trabajar en contra de quien la utilice, debido a que, si la contraparte se percata del engaño, el poder relativo de éste se incrementa y ya no será influenciado por futuras amenazas.

En el caso de recibir las amenazas, se debe ser muy objetivo al momento de responder la acción. Donald Hendon y Rebecca Hendon, en su libro *como negociar en cualquier parte del mundo* (2002) establece “antes de responder a las amenazas, necesitara considerar dos cosas: la credibilidad de lop (la otra parte) para cumplir con su amenaza, y el daño potencial para usted en caso de que lop no estuviera fanfarroneando.”³⁸”

Es decir, que en un proceso negociador, en el cual se recibe una amenaza, es recomendable tomarla en serio. Evaluar de manera objetivo, la capacidad que tiene la contraparte de cumplirla, y de ser así, medir el impacto que tendría sobre sus intereses el hecho que la amenaza se haga realidad. Claro está, que evaluar una amenaza no siempre es fácil. Existe la posibilidad, que durante el proceso de calcular una respuesta a esta táctica, se pase por alto aspectos importantes, que terminen distorsionando los criterios con lo que se toman decisiones. Generando como resultado, unas condiciones adversas y costos ocultos.

Por lo cual, es recomendable buscar información acerca de la otra parte en la etapa de preparación, donde se puedan evidenciar indicios del estilo de negociación. Generalmente se busca encontrar un historial de la conducta de la contraparte, para poder observar sus procesos anteriores. De esta manera, se puede saber por ejemplo si la contraparte tiene como habito hacer amenazas falsas, o por el contrario, cumple cada vez que amenaza.

Para concluir, es importante que ninguna amenaza sea tomada a la ligera, y que la respuesta a esta táctica sea calculada con base a un conocimiento previo. Debido a que una equivocación puede llegar a tener un costo considerable y por consiguiente inclinar la negociación a favor de la contraparte, disminuyendo la probabilidad de conseguir el objetivo.

³⁸ HENDON Donald, HENDON Rebecca, *como negociar en cualquier parte del mundo*, Editorial Limusa, 3ª edición, México 2002, Pg. 148

7. TACTICAS ENGAÑOSAS

Ahora bien, existen tácticas de una naturaleza diferente a las descritas anteriormente. Son aquellas que buscan distraer la atención de la contraparte, presentando información que incida en el comportamiento de esta. Son calificadas como tácticas engañosas, y en la obra *si, de acuerdo, como negociar sin ceder (1990)*³⁹ son catalogadas de la siguiente manera.

1) **Engaño deliberado**

Información falsa: Una de las formas más comunes de jugar sucio según es esconder información real y a cambio brindar una que no es cierta. Esto se puede presentar en la descripción técnica de un producto o servicio para lograr el acuerdo.

Autoridad ambigua: Esta táctica consiste en que una parte le haga creer a la otra que posee un poder de decisión sobre el negocio en cuestión. Por lo tanto todo el tiempo y recursos invertidos, son desperdiciados ya que todo avance con este negociador será falso por no tener el poder de concretar el acuerdo.

Intenciones dudosas: Se da cuando existe la posibilidad que la contraparte no esté dispuesta a cumplir con los acuerdos pactados.

2) **Guerra psicológica**

Situaciones tensas: La práctica más común en para usar estas tácticas es el entorno donde se realiza la negociación. Normalmente la contraparte puede buscar que el proceso tome lugar en las oficinas propias y de esa manera restarle poder a su adversario

Ataques personales: Este consiste en ataques al individuo que intenta negociar. Comentarios con respecto a apariencia, o manera de mirar al individuo son ataques personales y lo que buscan es

³⁹ FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *Si de acuerdo*, Editorial Norma, 5ª edición, 2012 Colombia, Pg. 153

disminuir el poder de la parte contraria por medio de generar el malestar que son consecuencia de los ataques.

El juego del bueno y el malo: Estas tácticas son cuando hay un equipo negociador, es decir más de un individuo en cada parte. Mientras que uno negocia al estilo duro, el otro naturalmente lo hace de manera suave. El objetivo de este es que el jugador suave logre sacar las concesiones a cambio de contener al jugador duro. La efectividad de esta táctica está en que tan incómodo se sienta la víctima con el acoso del negociador duro.

3) Presiones

Exigencias exageradas: Como lo indica su nombre, es cuando se inicia desde puntos extremos.

Tácticas de atrincheramiento: Estas consisten en proponer una situación en el cual se debe ceder de una u otra manera. Es decir, que se llega a un punto muerto pero que si se quiere continuar, uno de las dos partes debe conceder algún tipo de ventaja, puesto que si no lo hace sufrirá una pérdida.

En el libro *más allá de Maquiavelo*, Fisher propone un escenario histórico donde se evidencia el uso de esta táctica.

En 1991, Irak invade Kuwait y Saddam Hussein recibe un ultimátum por parte de la ONU de retirar sus fuerzas. El líder iraquí, espera saber que concesiones se le concederán por acceder, pero la situación desemboca de una manera inesperada.

“...no tenía respuestas para esas preguntas en febrero de 1991, cuando las tropas de la ONU ya estaban atacando. Y sin esas respuestas, incluso la guerra contra fuerzas superiores (con él mismo al mando) le parecía mejor que cometer un suicidio político.”⁴⁰

El socio inconvencible: Esta táctica se presenta cuando en una negociación, una de las partes expresa que está de acuerdo personalmente con las exigencias pero que tiene un socio que no las acepta y que por lo tanto no puede concederlas.

⁴⁰ FISHER Roger, KOPELMAN Elizabeth *más allá de Maquiavelo*, Harvard University Press, 2a edición, 2006Pg. 86

De acuerdo con Fisher, siempre existe la posibilidad de encontrar tácticas sucias, que no cumplen el principio de reciprocidad, es decir tácticas que solo puede usar una parte porque la otra las desconoce, o porque simplemente no las tolera.

Para este fenómeno, se propone tres pasos a seguir.

1) Reconozca la táctica:

“Con frecuencia el simple reconocimiento de la táctica es suficiente para neutralizarla.⁴¹” Lo más importante es tomar conciencia de que se está siendo atacado y de esa manera no caer en el juego a ciegas.

2) Exprese el problema explícitamente:

Lo siguiente es poner sobre la mesa el conflicto y señalando de manera directa la táctica que se está usando. Es posible que al ser descubierto, la otra parte cese su uso por temor a cerrar posibilidades de un acuerdo.

3) Ponga en duda la legitimidad de la táctica:

El tercer paso es abrir la posibilidad de discutir las reglas de juego. Al descubrir una táctica sucia y ponerla en evidencia, el poder relativo propio se incrementa puesto que se puede tomar una posición de no seguir negociando bajo tácticas de esa índole. La otra parte se verá obligada a cambiar si en verdad quiere un acuerdo o romperá el proceso si no puede continuar sin sus tácticas.

⁴¹ FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *Si de acuerdo*, Editorial Norma, 5ª edición, 2012 Colombia, Pg. 151

8. METODOLOGIA

Bajo condiciones adversas en un proceso negociador, es posible hacer uso efectivo de las herramientas expuestas por el modelo académico. Es por lo cual, que se expone una experiencia real de una situación donde se hizo necesario el uso de las herramientas de negociación. En este escenario se describe el entorno donde la negociación tomó lugar, y se observa cómo se construye las tácticas que dieron la posibilidad de lograr el objetivo.

Conceptualización

Es importante observar, como funciona en el mundo real, lo que los autores describen en sus obras. Por lo cual se describe la experiencia de una empresa en el siguiente capítulo.

En primer lugar, se establece el contexto en el cual se dio el proceso negociador. Describiendo las partes que tomaron lugar en el proceso. Adicionalmente, se busca contextualizar el entorno, los precedentes y en general todos los elementos que dieron origen al primer proceso negociador.

Ahora bien, al tener claro el origen de la negociación, se puede observar las condiciones que crearon el *instante dos adverso*, y como sus consecuencias inspiran el trabajo del autor, para plasmar en un trabajo de grado, la efectividad de las herramientas de negociación

Construcción y análisis de *escenario adverso*

En el curso de esta investigación, se ha observado como las circunstancias del entorno determinan el impacto de los tres elementos fundamentales del proceso negociador (tiempo, poder e información), ahora bien, se busca analizar el impacto cuando las circunstancias cambian de propicias a adversas.

Para analizar la dinámica de las variables, se propone el escenario de **instante dos**. Este, se construye bajo el supuesto hubo una negociación previa a la actual, y de la cual se origina las condiciones adversas, es decir, cuando se toma control de una negociación **después** que se ha llegado a un acuerdo. Adicionalmente, se incluyen nuevos conceptos que proponen algunos autores sobre negociaciones en escenarios adversos y su impacto en el resultado final.

Evaluación

Para analizar el impacto de los elementos, se tomó una experiencia real de negociación, que cumple con las condiciones de escenario de instante dos, es decir tomar control de una **renegociación**.

Se identifican los factores fundamentales (*tiempo, poder e información*), y se establece el papel que cada uno tuvo en el resultado del ejercicio. Así mismo se analiza los estilos negociadores usados y las tácticas necesarias para lograr el desenlace.

9. ANALISIS ACADEMICO

Como está expuesto en el los capítulos anteriores, se puede afirmar que generalmente las negociaciones, pueden ser reducidas pasos, *instante cero, instante uno e instante dos*.

El primero **Instante cero**, es aquel donde se hace toda la planeación de la negociación, es decir, selección de objetivos, construcción de supuestos, recopilación de información, creación de estrategias etc.

Posteriormente se presenta el **Instante uno**, donde se da todo el proceso de ejecución del plan. Éste, naturalmente es donde se encuentran las partes más dinámicas, como el reconocimiento de la otra parte, eliminación de supuestos, recopilación de información acertada, concesiones, hasta llegar al punto de acuerdo.

Al terminar el proceso negociador, se encuentra el **instante dos**, que hace referencia al punto después del acuerdo, donde objetivo general se ha conseguido. Pero ocasionalmente, quedan detalles menores que deben ser atendidos y que requieren de acuerdos para llevarse a cabo. Estos generalmente son de tipo “logístico”, en los que se determinan formas de ejecutar el objetivo general.

Ahora bien, El instante dos puede llegar a replantear todo el proceso negociador, en el caso que su impacto sobre el acuerdo general sea decisivo. De no llegar a un acuerdo sobre las condiciones post negociación, se puede inclusive llegar a un punto donde el acuerdo general se cancele.

Por supuesto, una cancelación de un proceso puede que no tenga ningún costo, pero así mismo existen negociaciones donde el costo de retirarse puede ser considerable. Es en este escenario que se llega al **instante dos adverso**, que establece un cambio en el entorno de la renegociación. Este cambio, generalmente se da de un ambiente cordial, a uno hostil, y es bajo condiciones extremas donde se puede apreciar el valor de las herramientas de negociación.

9.1 CAMBIO DE CONDICIONES DE NEGOCIACION

Ahora bien, se busca evaluar cómo se comportan los elementos de un proceso negociador cuando cambian las circunstancias de óptimas a adversas.

Generalmente, en todo proceso negociador, existe la posibilidad de llegar a un acuerdo que tenga efectos perjudiciales, como consecuencia de variables que son pasadas por alto en la etapa de planeación. Por lo tanto, es recomendable conocer cómo se comportan los elementos básicos de la negociación cuando las circunstancias se tornan agresivas, y cómo funcionan las tácticas expuestas en el nuevo escenario para buscar una salida.

Las circunstancias, pueden tornarse adversas en cualquier etapa del proceso negociador, pero para efectos de esta investigación, solo se sometió la etapa de post negociación al nuevo escenario. Dado que, se trabajó bajo el supuesto que, un desacuerdo en el último punto del proceso, genera un impacto sobre la gestión negociadora.

Existen varios elementos que pueden incidir en un instante dado, que conlleven un efecto negativo contundente. Por ejemplo, puede darse un cambio abrupto en la actitud de la contraparte, pasando de negociador suave a soviético y viceversa.

También puede existir un engaño deliberado en contra del negociador, que lo lleve a aceptar un acuerdo en la etapa de ejecución, y posteriormente tenga que asumir costos imprevistos en la post negociación.

Sin importar que elementos cambien para afectar el proceso, se puede afirmar que, el panorama estratégico del negociador cambia dramáticamente cuando se enfrenta un instante dado adverso.

No existe una fórmula para encontrar el éxito en este tipo de escenarios, pero si existen pautas que son comunes en todos los casos exitosos descritos en esta investigación, que pueden ser tomadas en cuenta por parte del negociador.

Factor impulsivo

Se puede presentar que el negociador, al verse cercado por un caso de *Instante dos*, sienta impulsos con una inundación de sentimientos que pueden ir desde miedo hasta ira. Es importante tener el factor impulsivo bajo control, para poder evaluar objetivamente la situación.

*“En los procesos de negociación en general, pero sobre todo en los procesos en los que nuestro poder es escaso, nos encontramos inmersos en muchas situaciones en las que se hace imprescindible regular nuestras emociones”.*⁴²

Al mantener bajo control lo que se siente, es posible planificar de manera eficiente la gestión que permita darle vuelta al conflicto.

Factor de percepción

Ahora bien, hay negociaciones que se realizan bajo presiones circunstanciales, que se traducen en una presión para el negociador. Es entonces cuando la habilidad del individuo de buscar salidas se pone a prueba. *“El problema no es el problema, el problema es cómo se vive el problema.”*⁴³

Para encontrar salidas en situaciones de instante dos adverso, es necesario variar la percepción, es decir, contemplar otros puntos de vista que le permitan al individuo contemplar un panorama diferente, que le permita al negociador soluciones diferentes. De esta manera, se podrá diseñar un nuevo plan de acción que se ajuste a las necesidades del escenario.

10. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE INSTANTE DOS ADVERSO

⁴² BUENESTADO Sebastián, *Saber negociar con el diablo*, plataforma empresa, 1ª edición, Barcelona , España 2002. Pg. 130

⁴³ *Ibíd.* Pg. 129

Como en los escenarios convencionales, se puede identificar las variables fundamentales de tiempo, poder e información en el nuevo escenario, Pero, es importante resaltar que para efectos de esta investigación, se incluye una cuarta variable denominada *contraparte maliciosa*, que generalmente es la que funciona como catalizador de un instante dos adverso.

Contraparte maliciosa

La contraparte maliciosa es un elemento que generalmente está presente en una negociación adversa. Es una contraparte que actúa con malicia, entendida como “*Intención solapada, conque se dice o se hace algo*⁴⁴”. Es decir, que desde un principio, busca una ganancia a costa de la pérdida de otro, no como una interacción de exigencias y concesiones, sino con un engaño deliberado para privar a su contraparte de sus derechos. Para identificarlo de manera más simple, se puede comparar en principio con un estilo negociador anteriormente que, en palabras de Cohen, es descrito de la siguiente manera:

*“...toda la vida es una batalla constante en la que se pierde o se gana. Ven un mundo lleno de rivales y competidores, con personas que quieren sus trabajos, su status social, su dinero, sus promociones, su aparcamiento, su vivienda o su esposa*⁴⁵.”

El soviético y el malicioso convergen en su objetivo, es decir, que buscan una posición dominante y ser inamovibles a la hora de realizar concesiones. La diferencia radica en la manera de proceder de cada uno.

Mientras que el soviético, generalmente tiene un estilo de negociación duro, el Malicioso busca un tono cordial y suave. El estilo fuerte, no tiene como habito hacer concesiones, y si las hace son mínimas, mientras que el estratega malicioso cede con relativa facilidad y se muestra abierto en sus posiciones. Esto se debe principalmente a que el objetivo de este individuo es beneficiarse no por un acuerdo, sino por los recursos que pueda robar de su contraparte.

El estratega malicioso, busca que la negociación sirva como cortina de humo para mantener a su contraparte interesada mientras ejecuta su plan. Un ejemplo de negociar con este tipo de

⁴⁴ Real Academia Española, *Malicia*, 2012 <http://www.rae.es/rae.html>

⁴⁵ COHEN Herb, *Todo es negociable*, Argentina 1984, Pg. 100

individuos, es ser víctima de un engaño deliberado, donde, el estratega malicioso se compromete a recibir recursos a cambio de brindar un servicio. Lo que sucede es que por medio de alguna treta, se termina apropiando de los recursos y no responde por el servicio que debe dar a cambio.

En el modelo académico, Roger Fisher en su obra *más allá de Maquiavelo* (2006) recomienda mantener distancia cuando se llega a tratar con individuos de estas características, aunque no establece que hacer cuando ya se está en negociaciones con ellos. “...*el que cena con el diablo debe tener una cuchara larga.*”⁴⁶ Por lo tanto es necesario ajustar toda la estrategia y táctica cuando se está en un escenario, negociando no con una contraparte, sino con un adversario.

Concepto de información

El instante dos, se comporta como el inicio de una nueva negociación en el aspecto de la información puesto que debe hacer una nueva recopilación de datos que sea relevante para el proceso. Teniendo en cuenta, que su contraparte es un adversario, debe confirmar que la información que se tiene es verídica, o si por el contrario es una cortina de humo.

También es recomendable, indagar con otros medios el proceder de la otra parte, para conocer si el instante dos adverso que se está presentando es un evento que se da habitualmente. Por último, se puede investigar la percepción general que tienen terceros, que hayan tratado con el individuo negociador, para medir su conducta, y de esta manera tener indicios de como negocia .

Concepto de tiempo:

Con respecto a la variable de tiempo, se puede decir que en este tipo de escenarios se trabaja teniendo el tiempo en contra.

*“Si el conflicto es demasiado reciente y sus consecuencias pueden agravarse con el paso del tiempo, es conveniente actuar inmediatamente. Dejar pasar el tiempo puede ser nefasto...”*⁴⁷ .”

⁴⁶ FISHER Roger, KOPELMAN Elizabeth *más allá de Maquiavelo*, Harvard University Press, 2a edición, 2006 Pg. 150

⁴⁷ JINETE Mario, *como negociar con éxito*, Ultragraf Editores, 1ª edición 1992, Colombia Pg.125

Mientras más rápido se tomen las acciones correctivas para elaborar un plan de contingencia, más fácil de manejar será el conflicto. No obstante, la elaboración de estrategias toma tiempo, teniendo en cuenta que el negociador debe iniciar de nuevo el proceso de recopilación de información y evaluar de qué manera usarla. Es entonces donde se identifica el efecto del tiempo en situaciones instantes.

El paso del tiempo en un escenario de pos-negociación va eliminando opciones gradualmente, lo que deja al negociador cada vez con menos herramientas para gestionar una estrategia efectiva. Si llega el caso en el cual mucho tiempo ha pasado, se llega indudablemente al punto de no retorno, donde ya es tarde para que cualquier acción tenga efecto adecuado.

Teniendo en cuenta, que el tiempo en una situación adversa es una cuenta regresiva, no se debe dejar de lado la cautela a la hora de actuar. Por lo cual, es recomendable que el negociador busque el momento preciso para hacer cada movimiento, debido a que una acción bien estructurada, pero ejecutada en un tiempo equivocado puede agravar la situación.

Poder

Ahora bien, se tiene en cuenta que en un escenario adverso, se puede incluir dos nuevos tipos de poder, además de los expuestos anteriormente.

- 1) Cobrar conciencia: En primer lugar, tener claro el concepto de cobrar conciencia. Por definición, es “*darse cuenta, percatarse de ello*⁴⁸”, que introduciéndolo al contexto de la investigación hace referencia a tener conocimiento del tipo de circunstancias en las cuales se encuentra.

Cobrar conciencia del entorno es una herramienta valiosa, que permite dar el primer paso para superar los escenarios adversos, cualesquiera que fuesen. Sin embargo, la ausencia de esta deja al negociador a merced de los designios de la contra parte ya que si no se sabe dónde se está, es más difícil discernir un objetivo claro y por supuesto un camino que lo lleve a alcanzarlo.

Tener conciencia de que se está perdido generalmente es más útil que pretender que no se está aun cuando todo indica lo contrario. En el momento que el negociador, se percata que ha caído en una situación desfavorable, puede tomar decisiones más precisas que le permita reconfigurar la estrategia y adoptar un estilo de negociación que se ajuste a las necesidades del conflicto.

- 2) Conciencia emocional:

Una vez se ha tomado conciencia de que se está en una situación adversa, es importante que el negociador pueda mantener bajo control sus emociones para lograr hacer una gestión efectiva. Buenestado, en su obra *como negociar con el diablo (2002)* expone la definición de la siguiente manera:

Capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de lo demás...⁴⁹”.

Regularmente, sentimientos como rabia, pánico, miedo y similares se presentan en la mente del individuo, nublando su capacidad para evaluar la situación lo que en última instancia, incrementa substancialmente la posibilidad de fracasar en el proceso negociador. Buenestado, hace una

⁴⁸ Real Academia Española, Conciencia, 2001. <http://lema.rae.es/drae/?val=conciencia>

⁴⁹ BUENESTADO Sebastián, *Saber negociar con el diablo*, plataforma empresa, 1ª edición, Barcelona , España 2002 Pg. 132

afirmación donde ofrece su opinión acerca de las causas de los fracasos cuando se está en un escenario adverso.

“Muchos problemas vienen porque cuando hemos de pensar, sentimos, y cuando hemos de sentir, pensamos”⁵⁰

La habilidad de controlar las emociones es un poder que le permite al negociador influenciar las de su contra parte. Esto se debe a la percepción que existe entre dos individuos que interactúan. Si la contra parte se percata que el negociador ha caído presa del pánico, miedo, indecisión o cualquier sentimiento que nuble su habilidad de gestionar efectivamente, tomara control del proceso. Caso contrario sucede cuando, el individuo, puede mantener la calma, facilitándole una visión objetiva. Esto, le permite tomar la decisión que considere más acertada, y mantiene el equilibrio de poder entre las partes. Esta habilidad es definida por Buenestado como **la regulación emocional**⁵¹. Esta consiste en poder manejar las emociones de manera adecuada, que conlleve a tener el control entre cognición y comportamiento, manteniendo una posición analítica al momento de tomar decisiones. Ahora bien, Un negociador que este emocionalmente regulado, puede no solamente esconder sus intenciones, sino que también puede proyectar otras, que le permitan distraer a su contraparte (táctica engañosa) , y así inclinar la balanza de poder a su favor. Por lo tanto, es posible afirmar, que un buen negociador, debe saber utilizar el poder emocional debido a que es un poder, que de ser administrado correctamente, genera una ventaja contundente en el proceso negociador

11. EXPERIENCIA TRANSPABON LTDA

Contextualización

Transpabon Ltda. Es una las primeras empresa de carga refrigerada de Colombia, fundada en el año 1967 como respuesta a la necesidad logística del transporte de productos perecederos o que requieran manejo de temperatura.. Entre estos se encuentran los lácteos, sus derivados, pescado, carnes, frutas medicamentos y flores.

⁵⁰ Ibíd. Pg. 129

⁵¹ Ibíd. Pg. 133

En la década de los 80, se estableció un proceso expansivo, en el cual se buscó poner centros de operaciones en las principales ciudades del país, dando como resultado la apertura de oficinas en Cali, Barranquilla, Cartagena, Medellín y Bogotá

En el ámbito internación, Transpabon fue de las primeras empresas en obtener permisos para prestar el servicio de transporte a uno de los principales socios comerciales del país, Venezuela. Se inició operaciones en la ciudad industrial de Valencia y se impuso paulatinamente en el mercado por medio de la adquisición de TRV (Transporte Refrigerado de Venezuela).

La apertura de frontera, le permitió a la organización volverse un aliado estratégico de sus clientes multinacionales puesto que algunas organizaciones tenían presencia en ambos países y por lo tanto necesitaban un operador con capacidad logística en ambos territorios.

Al entrar la década del 2000, Transpabon decide iniciar su retiro de la operación internacional, debido a la inestabilidad política que empieza a tomarse el país. Por lo tanto en el año 2003, vende su filial venezolana, reduciendo su operación internacional, y pasando a concentrarse en el movimiento nacional.

A medida que transcurre los años entre 2004 y 2007, La gerencia de la empresa busca eliminar su línea de transporte refrigerado, debido a que con los costos de operación en alza, la rentabilidad de la actividad se ha erosionado de manera contundente. Posteriormente, se inicia un proceso de reestructuración, donde se inicia la venta de activos para cubrir las deudas existentes, y así poder obtener recursos para invertir en otro sector. Una vez cumplidos todas las obligaciones de Transpabon en el sector de transporte refrigerado, se inició la búsqueda de otro nicho en el cual la operación logística fuera necesaria y por supuesto que tuviera márgenes considerablemente mejores a los encontrados anteriormente.

A finales del año 2011, la gerencia se interesó en el creciente mercado de transporte para el sector energético, que encontró su auge gracias al incremento de inversión extranjera directa en el sector.

En primer lugar se tuvo en cuenta los retornos que se estaban dando en la industria, para comparar con el servicio de transporte habitual del país, como por ejemplo la carga seca o el refrigerado. Se identificó, que por tener áreas de explotación lejanas, donde las condiciones para los equipos generan un desgaste superior al convencional, los retornos sobre la inversión estaban en niveles

atractivos. Claro está, que se comparó si el retorno justificaba el desgaste del equipo, para poder avanzar en la incursión del sector, y el resultado mostro cifras prometedoras. Por lo tanto, después de haber realizado un análisis estratégico, se tomó la decisión de desarrollar dos nuevos servicios.

El primero, enfocado desde el sector de vehículos livianos, que consiste en brindar el servicio de transporte de personal de zonas de explotación, por medio de camionetas 4X4, dirigido a los contratistas de perforación, adquisición, , administración y demás actividades que las compañías petroleras dan en Outsourcing. El segundo, se concentró en el sector de vehículos pesados, para desarrollar operaciones logísticas de transporte de crudo, con tracto camiones, teniendo como centro de operaciones el Municipio de Puerto Gaitán en el departamento del Meta.

Ahora bien, es en el sector de los vehículos livianos donde se da la experiencia en negociaciones adversas, debido a que en la búsqueda de nuevos clientes, se encuentra un individuo que pone a prueba las capacidades del equipo negociador, al presentar una situación donde se configuro una presunta estafa, poniendo en riesgo equipos de la empresa.

10.1 ANTECEDENTES

A continuación, se encuentran los antecedentes de la experiencia Transpabon en negociaciones adversas, y se observa el contexto en el cual se dieron los eventos del incidente.

Debido a las condiciones que se expusieron anteriormente la empresa se retira del sector de pedercederos, y busca un nuevo nicho comercial. En medio del cambio de sector, la empresa tomo la decisión de incursionar en el mercado de vehículos ligeros, (camionetas 4x4) para el transporte de personal, relacionado con la industria energética. Un sector relativamente nuevo con un alto potencial de crecimiento, mostraba que era un sector prometedor que podría generar los retornos

que se buscaban. Por lo tanto, la gerencia implemento una serie de tácticas para dinamizar la incursión en el sector.

Una de estas, fue el incremento del número de vendedores, que le permitieran a la empresa, promocionar sus servicios a una mayor masa de clientes. Por lo tanto se buscó contratar vendedores con experiencia en el sector transporte. La tarea de esta nueva fuerza comercial, era identificar clientes potenciales para los servicios de Transpabon.

El inicio de la incursión dio resultados, puesto que hubo un incremento considerable en la cantidad de clientes, generalmente ubicados en la zona oriental de Colombia, los llanos del departamento del Meta. Asi mismo, fueron localizados clientes en diferentes industrias ubicados en otros puntos del país, entre ellos una empresa con sede en la ciudad de Tuluá.

Esta organización, manifestó la intención de tomar el servicio de camionetas 4X4 para suplir su necesidad de transporte en los ingenios azucareros del departamento del Valle alegando que este sector también tenía contratistas similares a los de la industria petrolera. Por lo tanto se inició el proceso de venta de los servicios de Transpabon,

11.1 INSTANTE CERO

(Búsqueda de información de la contraparte)

Información:

Siguiendo la metodología encontrada en los capítulos anteriores, se buscó la información acerca del nuevo cliente. Generalmente lo primero que requiere es obtener la cámara de comercio, que es el documento que certifica la existencia de la organización. Lo primero que se observa según los parámetros de Transpabon en el certificado de cámara de comercio es la figura bajo la cual el cliente creo su organización. Este dato es relevante puesto que, establece el grado de responsabilidad de la empresa con respecto a sus clientes y proveedores. Es decir, porque monto le responde a sus acreedores. En este caso la figura es **SAS** (Sociedad por Acciones Simplificadas).

Esta figura tiene como característica que la responsabilidad de los socios de la empresa va hasta el monto de sus aportes, lo que quiere decir, que en caso de que reciban una demanda, los dueños solo están obligados a pagar el capital suscrito y pagado sin importar la cuantía de sus obligaciones, siempre y cuando la empresa no haya sido establecida para fines ilícitos.⁵² Posteriormente, se observa el Capital suscrito y pagado, este rubro hace referencia a la cuantía de recursos con la cual fue fundada la compañía. En este caso se identifica que la empresa cuenta con el capital de cinco millones de pesos (\$5, 000,0000), lo que la hace responsable a sus acreedores solo por ese monto. Se hace la gestión de averiguar con la Fiscalía General de la Nación de Colombia, si el representante legal de la empresa tiene alguna denuncia en contra por cualquier tipo de delito, dando como resultado un registro sin novedad alguna, salvo una denuncia que impuso el mismo representante legal en contra de un tercero por amenaza.

Por último, se buscó referencias de socios comerciales que han trabajado con la empresa en cuestión para disminuir la incertidumbre al negociar con un individuo nuevo. Como resultado se encontraron dueños de camionetas 4X4 que manifestaron haber trabajado con la empresa y que no han tenido problema alguno.

11.2 INSTANTE UNO Y DOS

(Ejecución de la negociación y acuerdo)

Transpabon acuerda proveer dos camionetas 4x4 a cambio de un canon de tres millones seiscientos mil pesos (\$3, 600,000) mensuales que debe ser pagado mes vencido contra factura, es decir en el día 30 del contrato.

Se formaliza el acuerdo por medio de un contrato firmado y autenticado por los representantes legales de cada empresa. Se toma como día cero el momento en el cual se hace entrega de los vehículos Sin novedad alguna, pasan los días hasta llegar al día 38, donde el departamento de cartera de Transpabon se percató de un faltante. Por lo tanto revisa en la base de datos de los clientes para comparar información con los pagos recibidos, y logra identificar que el cliente de la

⁵²SCHOMBERGER, Johann, *Estimulo para la creación de empresas*, 2009, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/Presentaciones_santamaria/1_MCIT_SAS_Parafiscales.pdf

ciudad de Tuluá no realizó los pagos acordados. Debido a lo anterior, el director de cuenta encargado de administrar las relaciones con los clientes intenta comunicarse insistentemente con las oficinas del representante legal sin lograr resultados.

Días después Se logra comunicación con el representante legal y se reclaman los cánones vencidos, a lo que éste responde que no tiene los recursos necesarios para el pago en el momento. Por consiguiente se acuerda una extensión del plazo hasta el día 60 para que se ponga al día con sus obligaciones

Ahora bien, en días cercanos a la fecha del acuerdo, La gerencia de Transpabon recibe una comunicación donde un proveedor de camionetas, manifiesta que el representante legal de la empresa cliente es un presunto estafador, y que él ha sido víctima del mismo. La gerencia al escuchar esta versión, decide contactar a otros proveedores que previamente habían dado referencias comerciales favorables sobre la empresa de Tuluá, para averiguar si esta denuncia es un caso aislado o si por el contrario es una tendencia. La gerencia, recibe respuesta de los demás proveedores de vehículos livianos, en los cuales se confirma la morosidad en los pagos a estos. De hecho, la situación ha escalado en uno de los casos puesto que un proveedor asegura, que uno de sus vehículos está perdido y que busca entablar acciones legales en contra de la empresa ubicada en Tuluá.

Debido a lo alarmante de las denuncias de los proveedores, la gerencia busca que el abogado de la organización, estudie nuevamente el nombre del representante legal de la empresa de Tuluá en la Fiscalía General de la Nación. Realizada la gestión, se confirma que recientemente ha habido varias denuncias en contra de esta empresa, a causa de una presunta estafa, la cual consiste según los denunciados, en la captación de vehículos 4X4 por medio de contratos de trabajo, para posteriormente venderlos por partes. También se comprueba que la dirección entregada por el representante legal acerca de la ubicación de la empresa no es verídica, puesto que en ese lugar funciona un restaurante

12. INSTANTE DOS ADVERSO

En este punto, se inicia lo que se denomina Instante dos adverso, que consiste en un renegociación, teniendo en cuenta que la otra parte es un negociador malicioso. Por lo cual se traza un nuevo objetivo y se inicia el proceso de construir la estrategia alrededor de las necesidades del nuevo escenario.

Objetivo

La gerencia, establece la urgencia de recuperar inmediatamente los vehículos en poder del empresario de Tuluá, dado que son propiedad de terceros.

Por lo cual, la empresa propone tres maneras de proceder. En primer lugar se encuentra la opción de **denunciar** al representante legal ante las autoridades competentes por falta de pago del servicio prestado y buscar la devolución de los vehículos y los cánones de arrendamiento por medio de una demanda. Así mismo, encuentran la posibilidad de **Persuadir** a la contraparte de devolver los vehículos y pagar los cánones vencidos a cambio de no presentar acciones legales en contra suya. Por último, se propone la opción de **Restituir** la tenencia de los vehículos por medio de una acción unilateral, ubicando los vehículos y tomando control de los mismos. Teniendo en cuenta las tres posibilidades, se busca evaluar las ventajas y desventajas de cada curso de acción, para poder disminuir la incertidumbre y maximizar las probabilidades de éxito.

12.1 DENUNCIAR

En este punto, se observa como un riesgo este curso de acción, debido a la naturaleza de un proceso judicial, El primero que se encuentra son los costos de abogados, que aunque efectivamente la parte perdedora tiene que pagarlos, en primera instancia es la empresa que denuncia la que debe correr con dichos gastos, lo cual genera impacto en las finanzas de Transpabon.

Adicionalmente, está el tiempo que toma un proceso de esta naturaleza, donde la empresa se expone a ser objeto de demandas por parte de sus proveedores, que son los dueños de los vehículos, que reclamarían indemnizaciones por el periodo en el cual sus vehículos no están produciendo.

Adicional a lo anterior, de prosperar el proceso en contra del representante legal de Tuluá, solo se recuperarían una porción de los catorce millones de pesos (\$ 14, 000,000) que se le adeudan a Transpabon, debido a que la sociedad dueña de la empresa se constituyó bajo la figura S.A.S., por lo que, los dueños son responsables de pagar obligaciones hasta el monto de sus aportes⁵³, en este caso, cinco millones de pesos (\$ 5, 000,000).

⁵³ SCHOMBERGER, Johann, *Estímulo para la creación de empresas*, 2009, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/Presentaciones_santamaria/1_MCIT_SAS_Parafiscales.pdf

Por otro lado, existe una ventaja con respecto a los equipos que se encuentran en riesgo dado que al poner a las autoridades en conocimiento del tema, se reduce el riesgo que los vehículos sean vendidos por piezas o que sufran cualquier tipo de trato irregular.

Por lo tanto, se determina que la denuncia no es el curso de acción apropiado para este caso, debido a que no se cumple el objetivo de recuperar en el menor tiempo posible los vehículos. Aun así se gane el litigio, la ganancia sería una victoria simbólica, teniendo en cuenta que, la indemnización que recibiría Transpabon, sería un monto muy por debajo del que incurriría. Es por esto que se busca evaluar la siguiente opción que la gerencia tiene sobre la mesa, la Persuasión.

12.2 PERSUADIR

Con respecto a esta posibilidad, Transpabon no tiene medio alguno que le permita presionar a su contraparte de manera efectiva para devolver los vehículos. Así mismo, tampoco se cuenta con mecanismos para presionar el pago de los cánones vencidos.

Por medio de comunicaciones con otras presuntas víctimas, se comprueba que la contraparte no cede a amenazas ni demás tácticas coercitivas, sino por el contrario cuando es amenazado, acude a las autoridades a denunciar que su integridad está en peligro por culpa de sus presuntas víctimas. Esto disminuye la posibilidad que una táctica de amenaza tenga una incidencia decisiva que incline la negociación a favor.

En adición a lo anterior, la figura bajo la cual está conformada la empresa de la contraparte, mantiene los costos de pérdida relativamente bajos en primera instancia, por lo cual, se vuelve al mismo riesgo de la opción de denunciar, que consiste en una victoria simbólica, sin pago real.

Por otro lado, si se busca persuadir a la contraparte, se tendría que mostrar los indicios que se tienen de una presunta estafa. Esto conlleva el riesgo que, la contraparte, al tomar conciencia que se tiene conocimiento de las denuncias de los demás proveedores en su contra, opte por cometer irregularidades con los vehículos para generar su ganancia. A consecuencia, la ventana de tiempo con la que se cuenta para preservar los equipos se reduce considerablemente, limitando el margen de maniobra de Transpabon..

Por lo tanto, se determina que sin métodos de presión efectivos y la falta de una posición dominante, junto con el riesgo de perder los equipos, se hace inviable la opción de persuadir a la contraparte a acceder a las demandas. Por el contrario, este curso de acción, puede ser tomado como una oportunidad de la contraparte para agudizar el conflicto y sacar un mayor provecho a la situación. Es por ende que se estudia el tercer curso de acción que busque suplir las necesidades de la situación.

12.3 RESTITUIR

La opción de restituir consiste en buscar los vehículos y tomar control de estos. Se propuso a raíz de una cláusula en el contrato que establece que de faltar el pago del canon, se puede buscar la restitución de los vehículos sin acompañamiento de la autoridades.

Esta opción conlleva aspectos similares a la opción de denunciar en términos de costos. En principio existen los gastos de movilización de personal desde la ciudad de Bogotá, hasta la zona de trabajo en Tuluá. Esto significa viáticos, combustible, costos de transferencia de dinero entre otros.

Esta opción suple la necesidad de la gerencia de recuperar inmediatamente los equipos, pero así como los beneficios se incrementa, también los riesgos. Esto se debe a que al actuar unilateralmente, se corre el peligro que la contraparte tome conciencia de los planes de la empresa y haga uso de intimidación o incluso acciones de hecho contra el personal enviado que comprometa la integridad de los mismos. Así mismo si se llega al punto de confrontación, se incrementa el riesgo de que los vehículos sean objeto de daño como represalia.

Con respecto a la recuperación de cartera, al restituir los vehículos de manera unilateral, la relación comercial con la contraparte cambia de cordial a hostil. Por lo tanto, el pago de las obligaciones no tomara lugar de manera voluntaria, sino por el contrario, de querer recuperar los recursos se debe hacer uso de cobro jurídico. En el primer plan se establece los obstáculos de esta opción debido a la figura bajo la cual, la empresa opera.

Es entonces, cuando la gerencia de Transpabon, al medir los costos y riesgos contra el beneficio potencial, decide optar por la restitución unilateral. De tener éxito, se sacrificarían los cánones de arrendamiento vencidos, pero se recuperarían los vehículos de forma inmediata, permitiendo así mismo devolverlos a sus dueños y evitar demandas en contra.

13. PLANDE NEGOCIACION

Se llega al instante cero de planeación, donde se toma conciencia que la contraparte ha elaborado una presunta estafa, y que es necesario actuar para controlar los efectos negativos generados. Pero es importante mantener la calma para poder establecer una hoja de ruta objetiva que permita incrementar la probabilidad de éxito, por lo que se busca controlar el **factor impulsivo** del negociador.

Al tener las emociones bajo control, se da inicio a la construcción de tácticas. Específicamente en este caso se busca un curso de acción que evite una confrontación con la contraparte en primera

instancia y se opta por un plan táctico. La real academia de la lengua, describe la construcción táctica como “*La táctica ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin. De esta forma se reduce el margen de error ya que se minimizan las acciones espontáneas o impensadas*”⁵⁴. Por lo cual se pone la siguiente hoja de ruta, donde se alinean los recursos disponibles con el efecto deseado.

Como **objetivo** se busca la recuperación de los vehículos en el menor tiempo posible, haciendo uso de una restitución unilateral. HENDON Y HENDON (2002) proponen una herramienta que evita entrar en confrontación con la contraparte, la denominan **Cortina de humo**⁵⁵.

Se busca proyectar una imagen a la otra parte, donde se evita ponerlos alerta, por lo que se mantiene la comunicación habitual, con tono cordial y minimizando el hecho del pago demorado, como si un retraso con el canon de arrendamiento fuera un incidente común. De esta manera se propone hacer creer que la gerencia no tiene conocimiento alguno de los presuntos manejos irregulares que ha desarrollado con sus proveedores.

13.1 OBJETIVOS SECUNDARIOS

Existen tres Objetivos secundarios que se buscan obtener. Mantener los canales de comunicación abiertos, proveer información falta y evitar que la ventana de tiempo se cierre.

Este caso sucedió con otros proveedores que lo confrontaron y la respuesta de la empresa de Tuluá, fue no volver a contestar, por lo que se vuelve imperativo mantener los canales de comunicación abiertos, de lo contrario, se podría perder el rastro de la empresa ubicada en Tuluá. Por lo que haciendo uso de un engaño deliberado, manteniendo un tono cordial, se disminuye la probabilidad, que corte comunicación..

⁵⁴ Definicion.De, *Definición táctica*, <http://definicion.de/tactica/>

⁵⁵ HENDON Donald, HENDON Rebecca, *como negociar en cualquier parte del mundo*, Editorial Limusa, 3ª edición, México 2002, Pg. 148. 152

En segundo lugar, al proveer información falsa, se busca tomar una posición dominante ya que se controla lo que la contraparte está recibiendo y de esa manera se puede incidir en sus respuestas.

Por último, se debe lograr una ventaja en el manejo del tiempo, ya que Transpabon debe buscar que los equipos permanezcan sin daño lo suficiente para poder movilizar su personal a la zona de trabajo y hacer efectiva la restitución.

Al tener el primer paso claro, el negociador designado por la gerencia de Transpabon, busca implementar el plan de acción. A continuación se describe en orden cronológico los eventos donde tomaron lugar las tácticas de negociación.

14. CRONOLOGIA DE EVENTOS

Poco antes que se cumpliera el plazo de pago, acordado entre las partes para ponerse al día en los cánones vencidos, el negociador se comunica con otros proveedores de la contraparte que presuntamente fueron víctimas. Entre estos, contrata a un tercero, que no ha confrontado al presunto estafador y por lo tanto no se conocen cara a cara, para que inicie acercamientos al mismo, simulando un interés en la adquisición de los vehículos, haciendo una oferta atractiva.

Lo anterior, se hace con el objetivo de Influir en la contraparte para que enfoque todos sus recursos en lograr la venta al individuo contratado, lo cual evita que los vehículos sean objeto de venta con personas diferentes.

Se inicia la toma de la posición dominante de la negociación ya que se ha logrado detener temporalmente la venta de los vehículos. Así mismo se obtiene una leve ampliación de la ventana de tiempo para efectuar la restitución.

Tiempo después, Transpabon establece comunicación formal con la contraparte, para informarle que los vehículos entregados fueron objeto de un negocio por parte de los dueños, y por lo tanto propone cambiar las unidades que están en la zona, por otras de más alta categoría. Inmediatamente la contraparte acepta y queda en espera de la fecha del cambio.

(Objetivo) En primera instancia, el tono cordial se usa para convencer a la contraparte que no se tiene conocimiento alguno de las conductas irregulares ni de los planes de venta de los vehículos. Por lo cual la contraparte, convencida de esto, no ve una razón para estar prevenida con las comunicaciones de Transpabon.

En segundo lugar, la oferta se hace con la intención de aumentar el interés de la contraparte para hacer el cambio, teniendo como premisa que se desea hacer una venta irregular de los vehículos, y que unidades de más alta categoría, representan una rentabilidad mayor.

Por último, se ha logra la ampliación de la ventana de tiempo suficientemente grande para que Transpabon logre movilizar su personal a la zona de trabajo.

En este punto, se ha recobrado la posición de poder puesto que la contraparte es susceptible de manipulación y no tiene conocimiento de las intenciones de restitución.

Nuevamente se entabla comunicación con la contraparte para establecer la fecha y hora del cambio de los vehículos. La contraparte, manifiesta que por “problemas de infraestructura” no puede recibir los nuevos vehículos en sus oficinas, por lo tanto, propone que el cambio se haga en una estación de servicio ubicada a la entrada de la ciudad. Transpabon acepta las condiciones y comunica que las unidades llegan dos días después. Posteriormente, el mismo día, la gerencia

recibe una llamada del individuo contratado para mantener el interés de la contraparte en la venta, manifestando que la contraparte está ofreciendo los mismos dos vehículos y adicionalmente dos de más alta categoría. Como respuesta, se le dan instrucciones de ofertar con una cifra equivalente al precio de mercado de los cuatro vehículos para cerrar el trato, y proponiendo que el pago sea en efectivo y contra entrega

(Objetivo) Al enviar una oferta de venta con pago en efectivo, se logra convencer a la contraparte que la venta es real, lo que permite evitar que los vehículos sufran daños o sean desaparecidos, al menos hasta que llegue la fecha de la restitución. La gerencia de Transpabon ordena despachar el personal en una camioneta de alta categoría para terminar de convencer a la contraparte que el cambio está en firme. Sobra decir que es el único vehículo de alta categoría que forma parte del plan de acción.

Adicionalmente, se tiene conocimiento que la contraparte tiene planes de quedarse con los cuatro vehículos por lo que se le da instrucciones al personal enviado para que averigüen como planea hacerlo.

El personal establecido en la zona, se comunica con la gerencia, e indica con ayuda de aliados en la zona de trabajo, se tiene conocimiento del plan de la contraparte para tomar control las cuatro unidades. La contraparte, piensa seguir las instrucciones de Transpabon minuciosamente, para no elevar sospechas. Pero, en el momento que las cuatro unidades se encuentren juntas, la contraparte tiene preparado un grupo de personas que llega al sitio, simulando un atraco y que toma posesión de los vehículos. Lo anterior con el objeto de llevar las unidades al punto de entrega para su respectiva venta.

(Objetivo) Al encontrar información sobre los planes de la contraparte, se obtiene una posición de poder privilegiada, puesto que se pueden generar acciones que contengan el accionar del adversario.

Como consecuencia de advertir este nuevo plan en contra, se determina, interceptar los vehículos antes que lleguen al sitio de encuentro.

Por lo tanto, el día 55 en la noche, se dan instrucciones de última hora a la contraparte, para que ordene lavar los vehículos minuciosamente, con la excusa que hay una “inspección” temprano en

la mañana para constatar el estado de las unidades y autorizar el cambio de los vehículos en las horas de la tarde. La contraparte acepta.

En este punto, se tiene pleno control sobre los elementos fundamentales. En lo que tiene que ver con la **información**, se controla lo que recibe la contraparte, lo cual indica que el adversario solo observa lo que Transpabon quiere que observe. Así mismo se tiene conocimiento de las gestiones que tiene preparadas lo que permita lanzar una acción preventiva. En términos de **tiempo**, la contraparte ha aceptado que Transpabon imponga el día y hora de la transacción, abriendo la ventana de oportunidad para preparar un plan de acción. Esto minimiza el riesgo que los equipos sufran daño antes que puedan ser restituidos

Por último, Transpabon ha logrado mantener el **poder** sobre la situación debido a que tiene sumido a la contraparte en un engaño deliberado, donde no tiene concebido la posibilidad de ser objeto de sus mismas tácticas. Próximo a la fecha del intercambio, en las horas de la mañana, se despacha a una sola persona en la camioneta de alta categoría a encontrarse con un empleado de la contraparte y presentarse a sí mismo como el “inspector”. El empleado, constata que uno de los vehículos prometidos ya ha llegado y procede a comunicarse con su jefe. Durante la llamada, la contraparte manifiesta su agrado de tener a la vista uno de los vehículos nuevos y da autorización al empleado para que lleve al inspector a donde están las demás unidades. La gerencia de Transpabon, al saber que el inspector está cerca de llegar al lugar donde están los otros vehículos, entabla comunicación con la contraparte. Se le indica, que el segundo vehículo ya se encuentra en el lugar acordado para el cambio, y que solo resta que lo reciba formalmente. Desde luego, la contraparte acepta y se pone en camino. Entretanto, el inspector llega al lugar donde se encuentran los vehículos, y comprueba que solo están en custodia de dos conductores. Posteriormente, hace saber su ubicación al resto del personal, que llegan al lugar y sin mediar palabra toman control de las unidades. Finalmente, con todos los carros en su poder, el personal enviado inicia inmediatamente su desplazamiento hacia la ciudad de Bogotá, reportando su éxito a la gerencia de Transpabon.

15. ANALISIS DE EJECUCION

Teniendo en cuenta, que lo más importante para la gerencia de Transpabon era la recuperación, de los vehículos, se puede determinar que el resultado cumplió con las expectativas. La decisión se toma con base en tres aspectos fundamentales, el riesgo, el costo y el beneficio.

El riesgo, sin lugar a dudas era el más alto con la opción de restituir los vehículos, debido a la naturaleza de la negociación que se estaba llevando a cabo. Un proceso negociador que se establece con un engaño deliberado, deja un margen de maniobra estrecho, y sin espacio para el error, puesto que de presentarse algún contratiempo, no habría manera de volver a buscar un proceso en tono cordial. Por el contrario el proceso se tornaría hostil y solo podría solucionarse por medios legales, corriendo el riesgo que los vehículos sean comprometidos en su integridad como forma de retaliación. Es por eso que era necesario controlar la mayor cantidad de información pertinente posible y manejar el flujo de la misma para poder correr riesgos calculados. Por otro lado en términos de costo, La empresa tuvo que disponer de recursos propios para financiar toda la operación. Estos no pueden ser reembolsados debido a que las relaciones con la contraparte quedaron en un punto muerto y por lo tanto, cualquier cobro se debe hacer por medio de abogados. Aun así, de prosperar un proceso judicial en contra de la otra parte, solo se recuperarían una fracción de la deuda, debido al tipo de sociedad que ampara a la contraparte. Claro está que, Transpabon eligió esta alternativa, considerando los costos que se pudieron generar si los vehículos sufrían algún tipo de daño, y en las indemnizaciones que se hubieran tenido que pagar de haberse presentado una estafa como la que presuntamente se venía fraguando por parte de la contraparte. Por lo tanto la ganancia de esta alternativa no estaba en la recuperación de cartera, sino en los recursos que se salvaron al evitar una presunta estafa. Con respecto al beneficio, la alternativa de restitución, presentaba ser la mejor opción a los ojos de la gerencia, puesto que significaba la recuperación inmediata de los vehículos, además de evitar una confrontación adicional con los proveedores. Este beneficio reafirma la confianza, que depositan los dueños de los vehículos en Transpabon.

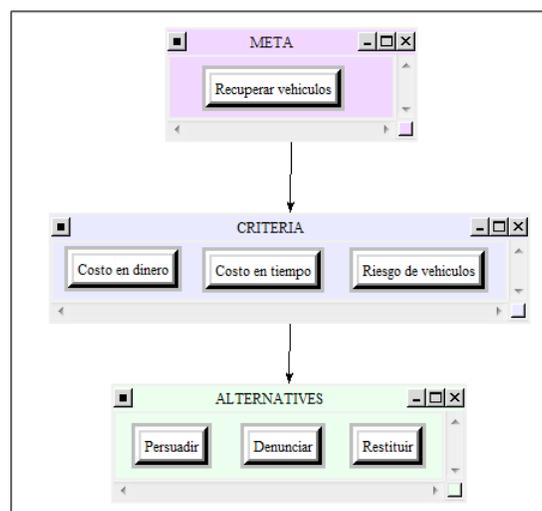
15.1 ANALISIS SEGÚN SOFTWARE

No se pretende proponer, que el accionar tomado por Transpabon era el correcto sin lugar a dudas, por lo cual se hace uso de un segundo sistema de evaluación, donde se plantean las tres opciones construidas, para ser ejecutadas en un software de toma de decisiones (explicación del sistema ver Anexo) y determinar si de acuerdo al sistema, se tomó un curso de acción lógico.

Transpabon, logra recopilar la información necesaria que le permite tomar conciencia de su situación. Posteriormente encuentra, que la contraparte desea rentabilidad sobre la venta de vehículos, y elabora el plan de restitución en torno a esa premisa.

1) Percepción

El plan de acción tiene éxito gracias a la percepción que la contraparte tiene sobre Transpabon. Es decir, al mantener una imagen de inocencia e ignorancia, permite que la contraparte baje la guardia, dejándolo vulnerable a un ataque sorpresa. Como un análisis **posterior**, se utiliza el software *de toma de decisiones* para evaluar si la opción escogida por la gerencia de Transpabon fue lógica, de acuerdo a los criterios. Se fija como objetivo la recuperación de los vehículos.

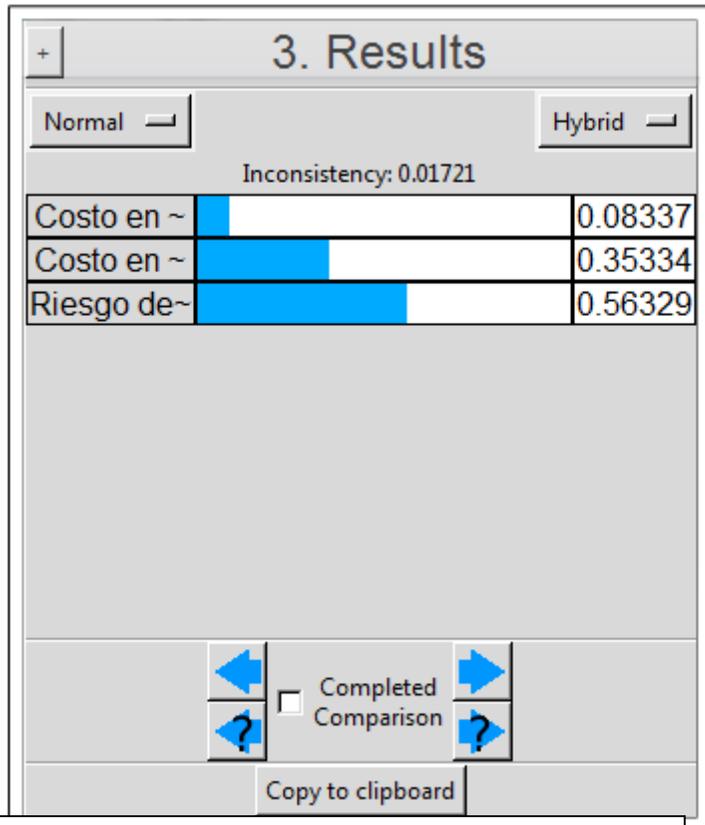


Fuente: Software superdecision

Fuente: Software de toma de decisiones

Posteriormente se fijan los criterios.

- Costo de dinero: hace referencia al costo monetario que requiere cada opción para llegar a la solución.
- Costo en tiempo: Hace referencia al tiempo que puede tomar cada opción para llegar a la solución.
- Riesgo de los vehículos: Hace referencia al nivel de riesgo que sufren los vehículos con cada opción



Fuente: Software de toma de decisiones

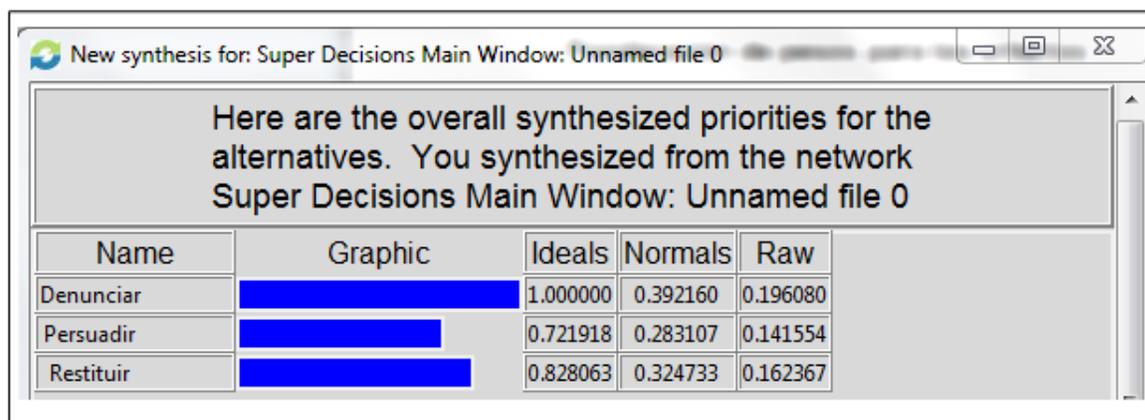
Ponderación de pesos para los criterios

En términos de ponderación, se le da la mayor importancia al riesgo que puede sufrir los vehículos con cada opción, con un peso de 56%. Es decir lo más importante para tomar la decisión es salvaguardar la integridad de los vehículos, dado que cualquier daño representa costos para la empresa además de indemnizaciones a los proveedores.

En segundo lugar, se encuentra el costo de tiempo con un peso de 35%. Este hace referencia a que lo segundo en importancia, es el tiempo que toma cada opción. Entre más tiempo pase, mayores son las probabilidades de entrar en conflictos con proveedores.

Por último, se encuentra el costo monetario con un 8%. Este peso notablemente más reducido significa que para la gerencia importa poco la cantidad de recursos que se requieran siempre y cuando se logre una solución al conflicto.

Resultados



Fuente: Software superdecision

Después de introducir los datos en el programa, se encuentra que la respuesta lógica de acuerdo a la jerarquía de valores es la de denunciar a las autoridades.

Por lo tanto, se puede decir que algunas veces la respuesta lógica no siempre conduce a la mejor solución del conflicto. Es en este punto donde la experiencia del negociador toma valor, dado que puede identificar y gestionar elementos, que no son posibles introducir en un sistema de toma de decisiones.

16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La negociación, como se establece al principio de esta investigación, es una práctica que está presente en el día a día de la mayoría de los individuos, sin importar su oficio. Por lo tanto, es importante promover las bondades del modelo académico para las personas que no son negociadores profesionales.

El modelo académico, en las obras presentadas en esta investigación expone las estrategias de negociación bajo condiciones de instante cero. Es decir, en un entorno relativamente estable, donde se cuenta con tiempo para planear el proceso. Por lo tanto, se decide cambiar las condiciones del entorno, de estables a hostiles para probar la efectividad del modelo.

Con el caso Transpabon, se logra demostrar, que no solo las pautas recomendadas, son efectivas bajo condiciones adversas, sino que su uso fue un factor crítico de éxito. Se evidenció, como se fija un objetivo, y se construye una estrategia para alcanzarlo.

Así mismo expone las tácticas específicas, y el efecto conseguido, brindando evidencia de los resultados que se obtienen, cuando se implementan las pautas del modelo académico.

Conocer a fondo, el modelo académico, no brinda solamente habilidades para buscar el objetivo, también sirven para tener conocimiento de cómo contrarrestarlas. El negociador, al lograr conocer plenamente las pautas que brinda la academia, queda empoderado para defenderse efectivamente, cuando está siendo objeto de tácticas de negociación, lo que permite evolucionar el proceso a su favor.

El modelo académico propone un excelente conjunto de herramientas, que son efectivas en el mundo cotidiano, que funcionan bajo todo tipo de escenario. Aunque, las estrategias, solo serán un apoyo sólido, siempre y cuando el negociador tenga conocimiento de la implementación apropiada de las mismas. El éxito de toda estrategia, está en la habilidad de ejecutarla.

No existe una fórmula definitiva para triunfar en una negociación, pero existen pautas que permiten incrementar las posibilidades de éxito. Esta investigación propone tener plenamente establecidos tres conceptos. La relación costo beneficio, el riesgo de la contraparte y el manejo de los elementos fundamentales de la negociación.

La necesidad de tener establecida la relación costo beneficio, radica en que ocasionalmente los negociadores, construyen procesos con miras al objetivo pero que en el momento del acuerdo, han hecho concesiones tan altas, que la rentabilidad se ha erosionado por completo. Por lo tanto, es importante tener claro cuál es el MAAN que se debe utilizar en cada proceso. Existen oportunidades donde es más rentable desistir de una negociación que mantenerla, aunque también, se puede volver a negociar con la misma contraparte, pero bajo condiciones diferentes, donde el entorno ofrezca condiciones favorables para el acuerdo.

La información es un factor crítico de éxito, ya que permite calcular el riesgo, bajar el nivel de incertidumbre. Además de conocer la capacidad propia, es importante, conocer a la contraparte, para determinar si es fiable. Es decir, si ese individuo tiene la intención y capacidad de honrar sus compromisos. Lamentablemente, el poder juzgar la fiabilidad de un individuo objetivamente, requiere de experiencia, lo que implica, haber negociado múltiples veces y por supuesto, haber enfrentado diferentes tipos de contraparte, fiable y no fiables. Por lo tanto, se recomienda indagar sobre la contraparte, verificar la información que ellos mismos proveen y buscar datos adicionales, o terceros que hayan tenido algún tipo de contacto, que pueda brindar un juicio de valor sobre el actuar de la persona.

Así mismo, se debe tomar conciencia de la relatividad del poder, manteniendo en cuenta que una posición es dominante dependiendo de las condiciones del entorno. Es posible que dichas condiciones cambien y que la balanza de poder se incline en diferentes direcciones. Entre esas condiciones, se encuentra el manejo del tiempo, que puede brindar la manera de catalizar de manera eficiente el poder que se tenga.

La negociación, como todos los oficios, tiene un campo de estudio extenso, y la academia no provee una fórmula de éxito, pero si propone las pautas que pueden ser decisivas al momento de llegar a un acuerdo. Por lo cual es recomendable conocerlas, y hacer uso consiente de ellas, ya que son las herramientas que todo individuo necesita para interactuar en comunidad y armonía.

17. ANEXOS

17.1 EXPLICACION DEL SOFTWARE

NOTA: Este software es solo para evaluación **POSTERIOR** al proceso, y en ningún caso se recomienda para ser tomado como parte fundamental para la toma de decisiones cuando se inicia una negociación

Este programa, es una herramienta de toma de decisiones desarrollado por el profesor de la universidad de Pittsburgh, Thomas Saaty.

El programa se basa en el proceso analítico jerárquico (Analytic Hierarchy Process)⁵⁶ que permite asignar valores cuantitativos a conceptos cualitativos. Es decir, permite asignarle un valor numérico a una apreciación.

En el diario vivir, generalmente todo individuo se enfrenta a tomar decisiones con base en una serie de opciones que se tengan a disposición. Ahora bien estas opciones se diferencian unas a otras por la satisfacción que representan para el individuo.

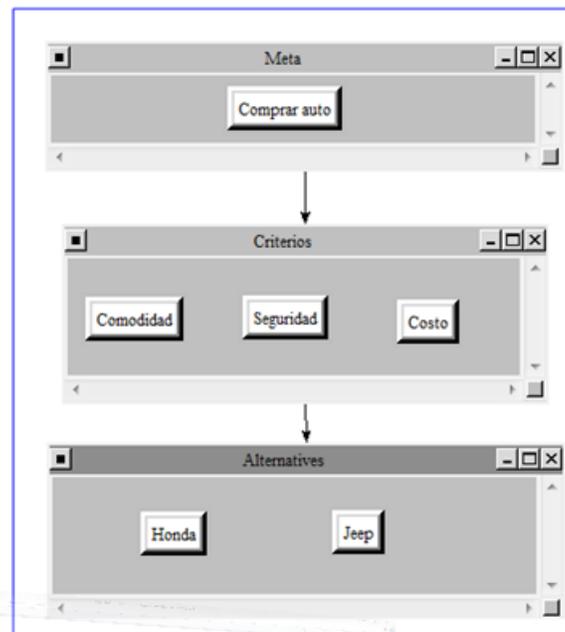
En la cotidianidad, las personas califican sus opciones porque una es "mejor" que la otra o por que representa una "buena" ganancia. Estas calificaciones son subjetivas dado que están sujetas al raciocinio de quien las hace, por lo tanto carecen de un valor numérico que les dé un valor.

⁵⁶ SAATY Thomas, *Toma de decisiones para líderes*, RWS Publications, 1997 Estados Unidos Pg. 7

Ahora bien, el sistema del profesor Saaty permite que una persona califique sus opciones entre sí. Es decir, que si existen dos opciones, y ambas son “buenas”, el sistema permite saber que tan “buena” es cada una o que tan “mejor” es la una en comparación con la otra.

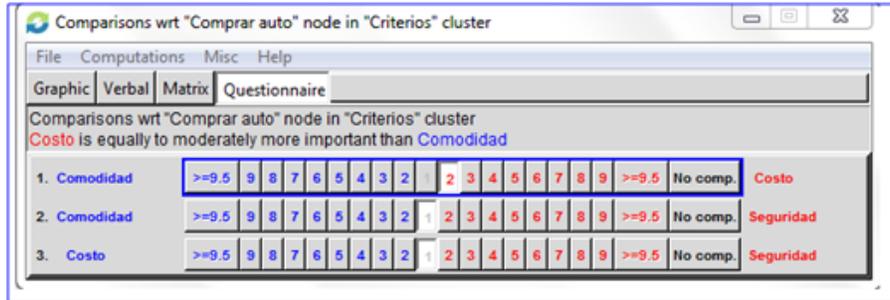
Ejemplo

Se busca la adquisición de un vehículo para uso personal, lo que representaría el objetivo. Para realizar la adquisición se establecen tres criterios básicos: Comodidad, seguridad y costo. Por último, se exponen dos alternativas de vehículos que son de marca JEEP y el otro un vehículo de marca Honda. Estableciendo el problema de la siguiente manera:



Fuente: Software Supredecision

Ahora bien, siguiendo el modelo del Profesor Saaty, se debe asignar los valores de los criterios...Es decir, evaluar cuál es más importante en un orden lógico.



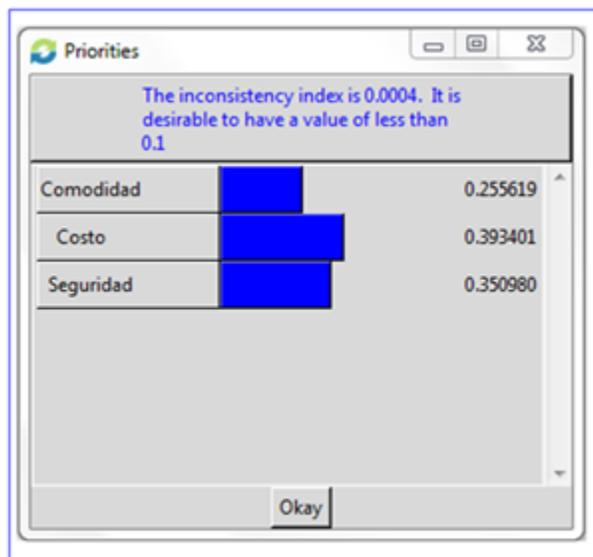
Fuente: Software superdecision

EL cuadro anterior se interpreta de la siguiente manera. En el ítem uno se establece que el costo es levemente más importante (nivel 2) que la comodidad.

El ítem dos, propone que la comodidad tiene una importancia leve (nivel 1) sobre la seguridad.

Por último el ítem tres, muestra que el costo es levemente (nivel 1) más importante que la seguridad.

Teniendo en cuenta lo que el individuo **considera** más importante para él, se puede revisar qué peso tiene cada criterio a la hora de realizar la decisión.



Fuente: Software superdecision

El cuadro anterior indica el peso cuantitativo del 100% de los criterios, teniendo de primero al costo con un 39%, seguido de la seguridad con un 35% y finalmente a la comodidad con un 26%. Adicionalmente muestra que existe un nivel de inconsistencia del 0.0004%, que es aceptable

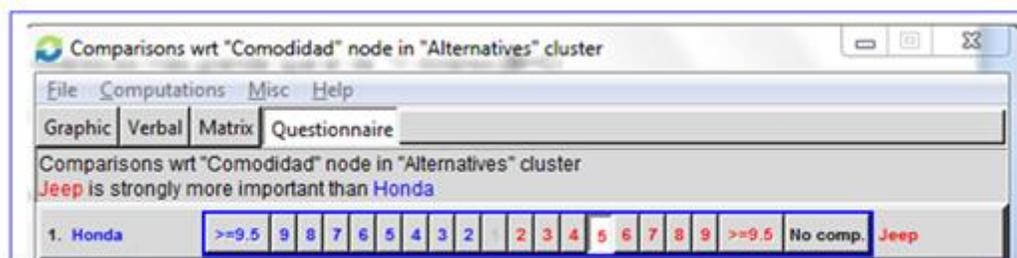
debido a que el máximo es 0,1%. Este límite es excedido cuando la construcción del problema tiene un conflicto lógico, es decir cuando el individuo ha creado criterios contradictorios incumpliendo la **ley de transitividad lógica**⁵⁷.

Para tener un entendimiento concreto de la ley de transitividad lógica se propone un ejemplo simple.

- Un billete de **100 dólares** representa una **mayor cuantía** que un **billete de 50 dólares** (**A > B**)
- Un billete de **50 dólares** representa una **mayor cuantía** que un **billete de 10 dólares** (**B > C**)
- Un billete de **10 dólares** no puede representar una mayor cuantía que el billete de **100 dólares** (**C > A = ERROR**)

Fuente: Producción propia

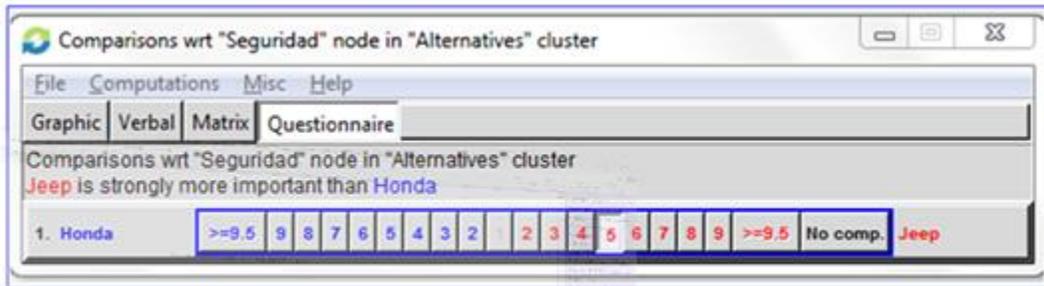
Ahora bien, volviendo al ejemplo del vehículo, el siguiente paso es comparar las dos alternativas con base en los criterios, es decir con respecto a la seguridad, el costo, y la comodidad, que vehículo es preferible y la magnitud.



Fuente: Software superdecision

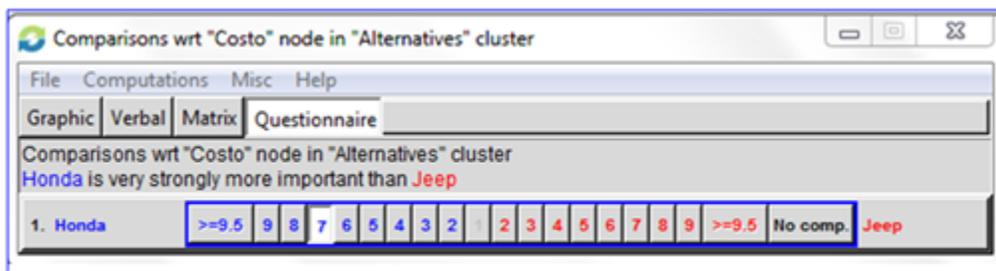
El primer criterio de establecer que, por comodidad la preferencia es moderadamente fuerte (nivel 5) por la opción JEEP

⁵⁷ Educarex, **Transitividad**, http://recursos.educarex.es/escuela2.0/humanidades/etica_filosofia_ciudadania/aprende_logica/04leyeslog/09transitividad.html



Fuente: Software superdecision

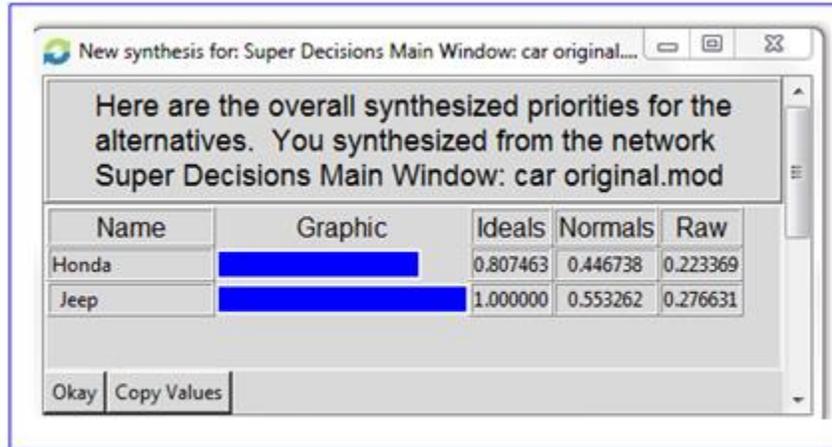
El segundo criterio, muestra que respecto a la seguridad, la preferencia es moderadamente fuerte (nivel 5) por la opción JEEP



Fuente: Software superdecision

Por último, el tercer criterio, propone que con respecto al costo, la preferencia es claramente fuerte (nivel 7) por la opción HONDA.

El siguiente paso es procesar los criterios por el software, y conocer el resultado basados en un proceso lógico matemático. En el cual se establece de manera cuantitativa, que alternativa es preferible de acuerdo a la construcción lógica.



Fuente: Software superdecision

En Conclusión, de acuerdo a los valores que se les asignaron a los criterios, y a la combinación de los mismos, la elección lógica según los criterios del individuo sobre la adquisición de un vehículo será de uno de marca JEEP con una calificación de 55% sobre la de un Honda calificado en un 45%.

18. BIBLIOGRAFIA

- BUENESTADO Sebastián, *Saber negociar con el diablo*, plataforma empresa, 1ª edición, Barcelona , España 2002
- FISHER Roger, KOPELMAN Elizabeth *más allá de Maquiavelo*, Harvard University Press, 2a edición, 2006
- COHEN Herb, *Todo es negociable*, Editorial Planeta, Argentina 1984
- FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce *si de acuerdo: como negociar sin ceder*, Editorial Norma, 5ª edición, 2012 Colombia
- HENDON Donald, HENDON Rebecca, *como negociar en cualquier parte del mundo*, Editorial Limusa, 3ª edición, México 2002
- JINETE Mario, *como negociar con éxito*, Ultragraf Editores, 1ª edición 1992, Colombia
- TZU Sun, *El arte de la guerra*, Panamericana editorial, 4ª edición, Colombia 2002
- SAATY Thomas, *Toma de decisiones para líderes*, RWS publicaciones, 1997, Estados Unidos
- SCHOMBERGER, Johann, *Estímulo para la creación de empresas*, 2009, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. www.dnp.gov.co