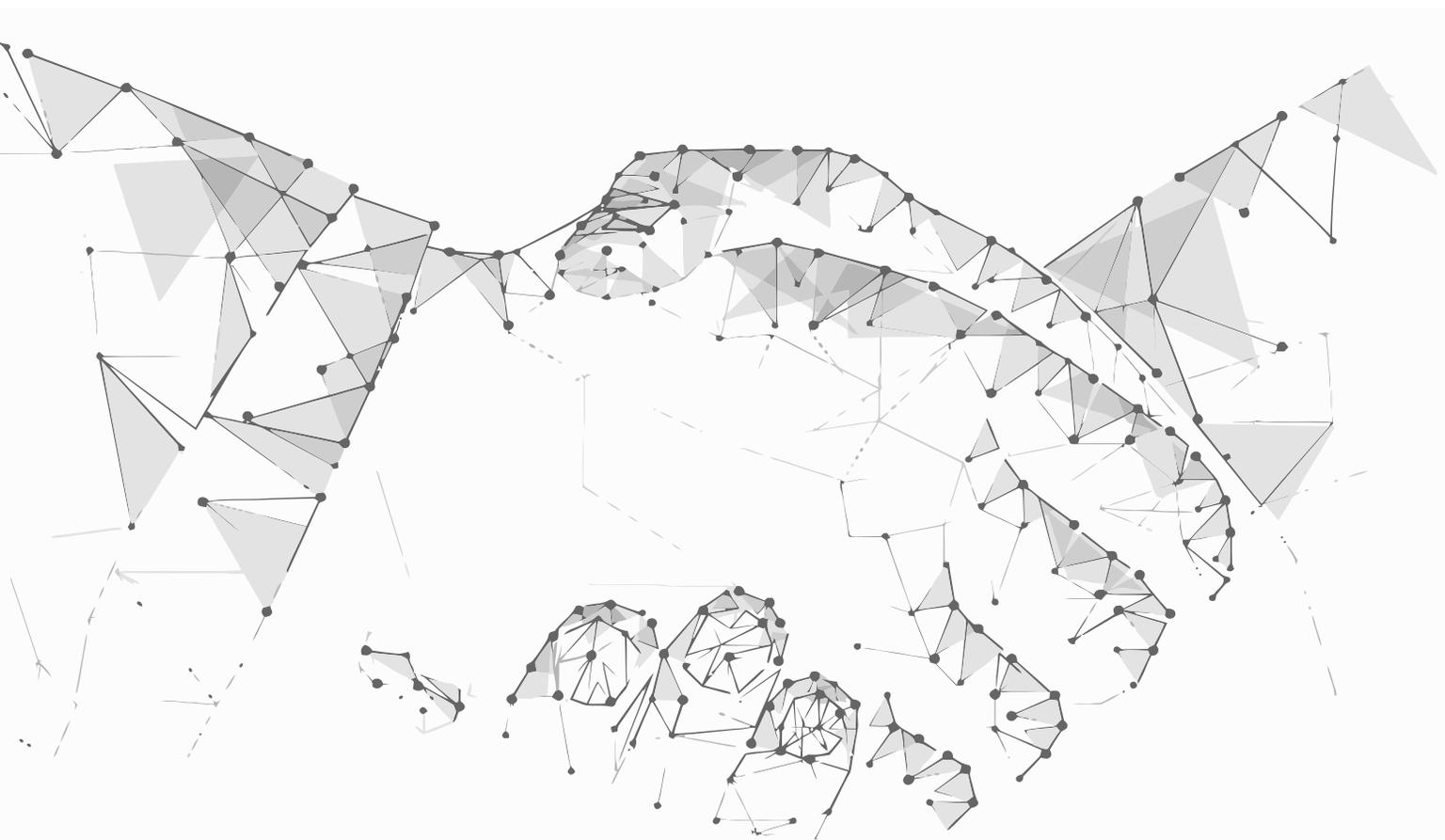




PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Número II | 2018



PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

NÚMERO II | 2018

PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN UC

ANUARIO DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Programa de Negociación UC,
Pontificia Universidad Católica de Chile

Director:

Cristián Saieh

Subdirector:

Benjamín Astete

Coordinador de Investigación / Editor del Anuario:

Marcelo Marzouka

Primera edición: Marzo 2017
Segunda edición: Marzo 2018

El Anuario de Negociación y Resolución de Conflictos es una publicación anual del Programa de Negociación de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Su principal objetivo es difundir el estudio interdisciplinario de la resolución de conflictos.

ISSN 0719-9791 (impresa) / ISSN 0719-9783 (en línea)
Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340, Facultad de Derecho, oficina 425. Santiago, Chile. Teléfono: (56-2) 2354 2367 / Correo electrónico: negociacion@uc.cl

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecanismo, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo escrito por el autor. Lo que está escrito en este libro es únicamente de responsabilidad del autor.



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Diagramación: Ediciones on Demand



Impreso por:
Ediciones on Demand
www.edicionesondemand.cl

Santiago, Marzo 2018

Preparación estratégica de las negociaciones¹

Cristian Saieh M.

Director del Programa de Negociación UC. Abogado y socio de PugaOrtiz Abogados. Correo Electrónico: csaieh@pugaortiz.cl

Darío Rodríguez M.

PhD. en Sociología de la Universidad de Bielefeld, Alemania. Consejero del Programa de Negociación UC. Correo Electrónico: dariorodrigue@gmail.com

María Pilar Opazo

PhD en Sociología de la Universidad de Columbia. Lecturer y Post-Doctoral Associate en MIT Sloan School of Management. Correo Electrónico: mpopazo@gmail.com

Benjamín Astete H.

Subdirector del Programa de Negociación UC. Abogado y Diplomado en Negociación UC. Correo Electrónico: bastete@uc.cl

Resumen

Es común observar que se subestima la importancia de la ardua y compleja tarea de planificar una negociación para alcanzar los objetivos deseados. Habitualmente pensamos que al negociar los resultados son consecuencia de las habilidades personales y capacidad de persuasión e improvisación con que se cuenta. Sin embargo, la experiencia revela que la preparación es la clave del éxito de las negociaciones, además de ser una de las principales fuentes de poder que depende exclusivamente de nosotros.

I. Preparación estratégica de las negociaciones

Muchos ejecutivos y profesionales subestiman la importancia de la ardua y compleja tarea de planificar una negociación para alcanzar los objetivos deseados. Habitualmente pensamos que al negociar los resultados son consecuencia de las habilidades personales y capacidad de persuasión e improvisación con que se cuenta. Sin embargo, la experiencia revela que la preparación es la clave del éxito de las negociaciones, además de ser una de las principales fuentes de poder que depende exclusivamente de nosotros.

Ejemplos de la importancia de la preparación en otros ámbitos hay muchos: la cátedra dictada por un profesor requiere horas de estudio y dedicación para lograr captar la atención de sus alumnos y plasmar los conocimientos eficazmente. En los deportes, una persona que quiere correr su primera maratón, 42,195 km, si le interesa terminarla o no quiere cruzar la meta gateando- necesita meses de entrenamiento, que en el caso de esa competencia son regularmente seis. Para que un principiante marque un tiempo medio -4:30 horas- se requiere, al menos, ¡170 horas

de preparación!

Si un profesor y un atleta invierten muchas horas preparándose, ¿por qué un ejecutivo o profesional no debiera invertir tiempo en la preparación de sus negociaciones, que representan un alto porcentaje de su labor diaria y en las que se juega gran parte de su desempeño?

Aunque lo anterior parece evidente, la mayoría de las personas no planifican sistemáticamente sus negociaciones y dejan mucho valor en la mesa o sencillamente fracasan, muchas veces sin siquiera saber porqué. La buena noticia es que es posible ir más allá del ensayo y error y prepararse exitosamente, aplicando las distinciones que hemos estudiado a lo largo del libro y las metodologías que explicaremos a continuación.

¹ El siguiente texto será publicado como un capítulo de la nueva edición del libro "Negociación: ¿Cooperar o competir?", de Cristián Saieh, Darío Rodríguez y María Pilar Opazo, actualmente en edición. Los autores agradecen la colaboración de Marcelo Marzouka,

Los beneficios de prepararse

Ya hace tiempo el ex presidente de los EEUU, Abraham Lincoln señalaba: "Cuando me estoy preparando para razonar con un hombre, gasto un tercio del tiempo pensando sobre mí y qué voy a decir, y dos tercios pensando en él y qué va a decir". Por su parte, el profesor Roger Fisher, fundador del Proyecto de Negociación de Harvard, indicaba la necesidad de dedicar un minuto de preparación por cada minuto de negociación. En la práctica, está demostrado que los negociadores expertos incluso exceden esta proporción cuando se preparan para procesos complejos, que involucran varios asuntos o múltiples partes. Dicho lo anterior, es necesario aclarar que una eficaz preparación es aquella adecuada a las características e importancia del caso concreto y al contexto que lo rodea.

Un proceso eficaz de planificación es aquel que posibilita, al menos:

- Analizar las prioridades y expectativas propias y las de la otra parte, teniendo claro que se considerará como medida de éxito de la negociación.
- Analizar y comprender los intereses de las partes.
- Contar con patrones de comparación para medir la calidad del acuerdo.
- Saber hasta dónde ceder, cuánto "presionar" a la otra parte y cuándo es conveniente terminar las conversaciones.
- Llevar ideas valiosas a la mesa, sobre todo opciones que sean beneficiosas para ambas partes.
- Contar con criterios y procedimientos objetivos para sustentar nuestras propuestas y contrastar las de la otra parte.
- Ponderar la importancia de la relación para ambos.

Una preparación más acuciosa debe considerar fortalecer nuestras alternativas fuera de la mesa de negociación (Plan B o BATNA), identificar los aspectos relevantes que serán objeto de la negociación y establecer su distinta prioridad para las partes y, lo que es más desafiante, intentar anticipar los más probables cursos de acción que se desarrollarán en la mesa de conversaciones.

La importancia de la preparación no se limita a la teoría, ya que ha quedado constatada por la experiencia de miles de profesionales y ejecutivos chilenos, recogida en una encuesta del Programa de Negociación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En ella, más del 75% de los encuestados señaló la falta de preparación como la principal causa de no

haber obtenido el resultado esperado o haber dejado valor en su última negociación relevante.

¿Qué considerar? Dos aspectos generales.

- La doble contingencia. Al momento de preparar nuestras negociaciones es necesario recordar la existencia de la doble contingencia, concepto que estudiamos en el capítulo 1. Antes de negociar, las partes desconocen mutuamente qué están pensando, qué acciones ejecutarán y qué piensa cada una de las acciones que la otra ejecutará.

En otras palabras, no controlamos las acciones de la otra parte. Y ya que es imposible conocer a priori su contenido mental, siempre una negociación tendrá diversos grados de incertidumbre. Una planificación eficiente nos permite reducir esta complejidad, porque ayuda a anticipar los diversos escenarios que podrían darse en el proceso y fomenta la creatividad para idear soluciones. Esta premisa es la base del proceso de pensamiento estratégico que podemos conceptualizar como aquel que tiene un propósito, analiza los medios para llegar a él y los dispone de forma de facilitar su alcance al menor costo, procurando generar valor para todos los involucrados.

Un mundo de percepciones

Adicionalmente, debemos tener presente que lo normal es que la otra parte perciba las cosas de forma distinta a la nuestra, ya sea por sus experiencias previas, su formación profesional, sus temores, éxitos, alegrías y fracasos. Muchas decisiones propias y ajenas no son fruto únicamente de un proceso racional, ya que la subjetividad y las emociones juegan un papel importante en ellas.

Por esto, el objetivo de un negociador efectivo durante la preparación estratégica es intentar mirar el problema desde la perspectiva de la otra parte – en otras palabras, "ponerse en los zapatos" de la otra parte-, considerando los factores emocionales involucrados y siendo consciente de aquellos aspectos que también condicionan nuestra visión del proceso, es decir, observando cómo observamos.

El año 2002, Daniel Kahneman se transformó en el primer psicólogo en ganar el premio Nobel de Economía, logrando este reconocimiento por su aporte al estudio del comportamiento humano y de cómo tomamos decisiones en escenarios de incertidumbre. En su obra "Pensar rápido, Pensar despacio" propuso una metáfora para comprender cómo funciona la mente humana, de la que separa su modo de operar en dos sistemas:

El primero es el Sistema 1, que es intuitivo, rápido y automático. Actúa como la forma predeterminada para

procesar la información y nos permite realizar tareas sencillas prácticamente sin esfuerzo, como detectar la hostilidad en la voz de una persona o determinar qué objeto está más lejos.

El segundo es el Sistema 2, que es lógico, lento y requiere de un esfuerzo deliberado para utilizarlo. Algunos ejemplos de operaciones en que utilizamos este sistema son resolver un problema matemático complejo, rellenar una declaración de impuestos, comparar las características técnicas de dos televisores para saber cuál es mejor o estacionarse en un espacio estrecho. Según Kahneman, la mayoría de las cosas que pensamos y hacemos a través del Sistema 2, se originan en el Sistema 1. El Sistema 2 "toma las riendas cuando esas cosas se ponen difíciles, y es él normalmente el que tiene la última palabra".

El sistema 1 nos resulta sumamente útil ya que las intuiciones, impresiones, intenciones y sensaciones que entrega son altamente eficientes y aportan información valiosa para tomar decisiones. Sin embargo, ya que funciona en base a ciertas heurísticas o "atajos mentales" que simplifican el juicio, en ciertas situaciones también está fuertemente expuesto a sesgos, que nos llevan a cometer errores.

Algunos de aquellos sesgos son el llamado efecto anclaje o de "anclaje y ajuste", el de representatividad, el de accesibilidad, el de proyección, la selectividad perceptiva y el efecto halo, estudiados en el capítulo 3.

La llamada falacia de planificación es uno de los sesgos más estudiados y nos entrega un valioso dato para enfrentar la preparación de una negociación. Al planificar, los seres humanos tendemos a ser demasiado optimistas; comúnmente subestimamos el tiempo, los costos y los riesgos asociados a finalizar una tarea. También tendemos a tomar decisiones basándonos en datos que, aunque improbables, son más recientes o resuenan más con nosotros.

Desde luego, no podemos alterar la manera en que opera nuestra mente. Sin embargo, sí podemos estar atentos desde la preparación a cómo los sesgos más comunes del Sistema 1 pueden estar distorsionando la forma en que percibimos el escenario de una negociación. Y además, si queremos intentar anticipar cómo se aproximará la otra parte al problema y cuáles serán sus posibles cursos de acción, no podemos asumir que lo hará solo con el sistema 2, es decir, de una forma puramente lógica o racional.

"Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo", dice una cita del ex presidente y comandante en jefe del ejército de Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower. Considerando

lo estudiado, ya que las negociaciones son procesos esencialmente dinámicos, al igual que en las batallas, el valor de prepararse para una negociación radica más en el ejercicio de pensar estratégicamente, que en el plan en sí mismo. El plan, aunque definido con antelación, debe estar abierto a ser modificado y ajustado durante el proceso de negociación.

A continuación, revisaremos algunas propuestas metodológicas para abordar la preparación de una negociación, con enfoques prácticos, según el tiempo que se quiera destinar y la relevancia de la misma.

II. Preparación básica

Aunque lo ideal es poder destinar todo el tiempo que sea necesario a planificar una negociación, no siempre es factible desarrollar un trabajo previo extenso. Por lo mismo, resulta útil contar con una forma rápida de prepararse, especialmente para negociaciones simples, que contemplan pocos aspectos.

Según los profesores Danny Ertel y Francisco J. Sánchez, la preparación básica de una negociación está centrada en los elementos de su anatomía, explicados extensamente en el capítulo 2. Analizar el escenario desde esta perspectiva permite, al menos, identificar cuáles son los principales intereses o necesidades finales que están en juego, evaluar si se cuenta con un Plan B o BATNA, para el caso de no llegar a acuerdo, y desarrollar propuestas de solución basadas en criterios de legitimidad.

Posiciones: ¿Qué quiero pedir? ¿Qué resultado concreto busco?

Intereses: ¿Por qué o para qué? ¿Qué es lo que realmente me importa? ¿Qué objetivos, metas o necesidades quiero satisfacer?

Opciones: ¿Qué posibilidades de solución puedo llevar a la mesa de negociación?

Sin perjuicio de que el ideal es desarrollar las opciones al negociar con la otra parte en un proceso libre de juicios de valor -que sabemos es complejo-, es recomendable pensar anticipadamente en soluciones cooperativas, que generen valor y que puedan ser propuestas a la otra parte en el proceso de generar opciones con ella.

Legitimidad: ¿Qué criterios objetivos, referencias externas o datos duros existen para sustentar mis propuestas?

Plan B: ¿Qué hago si no llego a acuerdo? ¿Tengo otras alternativas? ¿Cuento con un BATNA real, concreto y ejecutable fuera de la mesa de negociación que satisfaga mis intereses? Si no tengo un BATNA, ¿Cómo podría generarlo?

Relación: ¿Nos necesitamos? ¿Es una relación de corto, mediano o largo plazo? ¿Es el fortalecimiento de la relación parte del resultado buscado?

Comunicación: ¿Quién debe llevar la iniciativa en la exposición de sus posiciones e intereses? ¿Cómo voy a comunicar mis propuestas a la otra parte? ¿Cuál es el tono que quiero sentar la negociación? ¿Cómo haré más probable que ésta las entienda? ¿Qué información voy a compartir y en qué momento de la negociación voy a hacerlo?

Compromisos: ¿Cómo imagino un acuerdo que satisfaga mis intereses y deje los de la otra parte razonablemente cubiertos? ¿Qué resultado cumpliría mis expectativas y sería compatible con el cuidado de la relación, especialmente si esta es relevante?

Al analizar las posiciones y los intereses, se recomienda dar relevancia a los segundos ya que es muy importante entender las motivaciones y prioridades de las partes. En este sentido, si bien es clave anticipar cuáles podrían ser las posiciones de la otra parte, tal como señalan Ertel y Fisher, una preparación centrada exclusivamente en las posiciones puede llevarnos a ignorar el fondo del problema –los intereses de las partes– y a inhibir nuestra creatividad para crear opciones. También puede llevarnos a tener una “conversación de sordos”, en la cual las dos partes se centran en sus posiciones en lugar de buscar nuevas opciones que sean de beneficio para ambos.

La preparación básica se puede llevar a cabo en una tabla como la que se propone a continuación y es ideal que contemple el análisis de la situación desde la perspectiva de la otra parte. Recordemos que la disposición adecuada para llevar a cabo este último análisis es tratando de mirar el problema desde la óptica de la otra parte, sin juzgarla, intentado anticipar cómo abordará el asunto. Este simple ejercicio nos permite pensar desde el comienzo en opciones atractivas para la otra parte y que generen valor.

Para tener en cuenta

Una forma de acotar los imprevistos que pueden surgir en una negociación es estableciendo una agenda previa. Para ello, hacer una llamada telefónica o enviar un correo electrónico a la otra parte antes de reunirse, con el fin de confirmar los asuntos que serán objeto de la reunión, es una estrategia efectiva.

El lugar de reunión también puede jugar un rol determinante en el desarrollo de la negociación. ¿Sería recomendable reunirnos en un lugar propio, de la otra parte o neutral? ¿Quiénes deberían asistir a la reunión? ¿Qué

rol tendrá cada asistente en la negociación, tomando en consideración sus habilidades y puntos de influencia?

Acotar la agenda de cada sesión de la negociación no solo permite prevenir sorpresas y tener la oportunidad de poner una pausa al proceso si aparece algo que no estaba contemplado inicialmente, sino que también sirve como una forma de ayudar a la otra parte a llegar preparada, pavimentando el camino a una negociación más colaborativa.

III. Establecer rangos de negociación

Hemos estudiado que las negociaciones implican momentos de generación de valor, en los que hay espacios para idear opciones de mutuo beneficio, y otros de distribución de valor, en que las partes buscan “repartir el pastel” del modo que estiman les corresponde.

Con respecto a lo segundo, en el capítulo 7 abordamos los rangos de negociación, que consisten en el espacio donde se plantean las ofertas, contraofertas y concesiones de las partes.

Una forma más completa de prepararse, además de las sugerencias indicadas en el numeral anterior relativo a la anatomía de la negociación, es establecer rangos de negociación para cada asunto que se va a negociar. Si bien este es un ejercicio que resulta natural de realizar con los puntos tangibles o cuantificables (por ejemplo, volumen de una venta, precio o plazo del contrato), es útil incorporar también los intangibles (como el nivel de calidad de un servicio, el impacto en la relación) que, aunque más difíciles de graficar, también pueden ser analizados desde esta perspectiva.

Se recomienda, al menos, establecer rangos de negociación para los asuntos más importantes que se negociarán. Además, es relevante intentar anticipar el rango que planteará la otra parte, según la información que se maneja y cuál sería la forma más efectiva de reaccionar a sus propuestas y ofrecer una contrapropuesta que sea efectiva.

En ningún caso estos rangos son una regla rígida a la que atenerse durante la negociación, sino más bien un marco de referencia dentro del cual movernos, previniendo ofertas y concesiones extremas, que puedan perjudicar el resultado o dañar la relación.

Establecer estos rangos tampoco debería distraernos de la necesidad de indagar en los intereses de la otra parte y de generar opciones mutuamente beneficiosas que, por lo demás, generarán nuevos asuntos a negociar, con sus respectivos rangos. A continuación, repasaremos los puntos que conforman el rango de una negociación:

Punto de partida: es la primera oferta o contraoferta, la que debe ser una proyección de un resultado más optimista que el punto objetivo, pero no ser tal que resulte ridícula o agresiva para la otra parte, ya que puede sembrar un ambiente de confrontación, producir desgaste y obligar a realizar grandes concesiones para evitar que se interrumpa la negociación, lo que además impacta la credibilidad de quien entregó esa primera oferta.

Es importante tener presente que un punto de partida razonablemente alto (o bajo si se está al otro lado de la mesa) puede tener el efecto cognitivo de “anclar” la negociación (ver capítulo 7).

Punto objetivo o “target”: es el resultado que se espera obtener, con el que se estaría razonablemente satisfecho, determinado de acuerdo a criterios de legitimidad. Es importante que este punto sea a la vez creíble y viable de acuerdo a los parámetros de la negociación.

Punto de retirada: es el máximo que se está dispuesto a ceder y debiera ser fijado teniendo en cuenta el Plan B o BATNA con que se cuenta, si es que existe. El determinarlo previene ser arrastrado más allá de él. Corresponde al resultado pesimista, el “peor escenario” que, aunque lejos del ideal, nos llevaría a continuar con la negociación.

Ya que como mencionamos, a veces puede resultar difícil realizar este análisis con los aspectos intangibles a negociar, una forma práctica de traducir este ejercicio es establecer tres escenarios con respecto a aquellos: optimista, realista y pesimista, considerando los mismos criterios y factores recién explicados.

Además de analizar los propios rangos de negociación, es altamente recomendable anticipar qué puntos planteará la otra parte y, por lo tanto, si existen a priori zonas de posible acuerdo (ZOPA), en que las propuestas de ambas coincidan.

Algunos errores que se deben evitar al definir los rangos:

- No establecer previamente cuál será el punto de retirada.
- Estimar erróneamente el punto de retirada, lo que comúnmente ocurre por una mala evaluación de nuestro Plan B, en caso de tenerlo.
- Establecer un punto de partida excesivamente agresivo o uno demasiado conservador.
- Confundir el punto de partida con el punto objetivo, perdiendo margen de movimiento.
- Fijar un punto objetivo demasiado pesimista u optimista, sin contrastarlo con criterios de legitimidad.

IV. Cuando el resultado se juega en diversos aspectos: establecer prioridades y combinar estrategias negociadoras

En negociaciones simples, el conflicto o la decisión pueden centrarse en un solo aspecto; sin embargo, en la mayoría de los casos se discuten varios asuntos en forma paralela, que pueden representar intereses cuya satisfacción tiene prioridades distintas. Por ejemplo, en la negociación de un contrato de arrendamiento existen varios aspectos a negociar: precio, plazo, valor de la garantía, multas por concepto de atrasos, reajustes, plazo para entregar el inmueble, entre otros.

Por otra parte, en el capítulo 2 revisamos las cinco estrategias negociadoras básicas que existen, las cuales adoptamos en función de la importancia correlativa que tienen dos factores:

o El **resultado**, es decir, obtener la satisfacción de mis objetivos, según los rangos que me haya planteado.

o La **relación** con la otra parte.

Pues bien, una vez que hemos analizado la importancia de la relación con la otra parte, es recomendable establecer una priorización de los asuntos que se negociarán, con un sistema de puntuación como el que proponen los profesores Deepak Malhotra y Max Bazerman, y en función de la relevancia que tenga obtener el resultado, establecer diversas estrategias para cada uno de ellos.

Identificando prioridades y estrategias

Supongamos que, en nuestro ejemplo, el arrendatario cuenta con un BATNA atractivo, ya que tiene otra oferta que cubre sus intereses básicos, por lo que se ha planteado obtener un buen precio. Además, no tiene apuro para recibir el inmueble; sin embargo necesita obtener que el propietario financie algunas reparaciones, lo que se anticipa complejo.

Además, le interesa poder realizar algunas mejoras al jardín; piensa que de ese modo la casa sería perfecta.

Si el propietario está de acuerdo y pueden llegar a un acuerdo económico al respecto, sería una buena oportunidad para ambos, ya que la casa podría valorizarse.

Por lo mismo, priorizó la importancia de los aspectos a negociar con un puntaje de 1 a 10 y fijó las siguientes estrategias²:

² Este cuadro está basado en el desarrollado por el profesor Javier Saieh Mena, Ingeniero Comercial, de la Universidad Diego Portales; Master of Economics, University of Sydney.

Aspectos a negociar	Prioridad del resultado (1 a 10)	Estrategias
Precio	10	Competencia
Plazo de duración del contrato	6	Compromiso
Garantías	5	Compromiso
Multas por atrasos	5	Compromiso
Mejoras al jardín	8	Colaboración
Plazo de entrega	3	Acomodo
Reparaciones	8	Competencia Compromiso

Con la ayuda de una tabla como la referida es posible identificar:

- Los aspectos que son de alto valor estratégico conseguir, y por lo mismo, pueden requerir implementar una estrategia más competitiva, aunque siempre basada en criterios de legitimidad.
- Qué asuntos son de bajo costo para uno y de alto impacto para la otra parte, los que pueden servir como "monedas de cambio".
- Cuáles presentan mayores oportunidades para generar valor y por lo tanto espacio para opciones de mutuo beneficio.
- Los que conviene postergar o evadir.
- Combinaciones o paquetes de propuestas para diversos puntos, lo que genera mayor flexibilidad, evita el posicionamiento extremo y caer en puntos muertos.
- Aquellos aspectos en los cuáles la otra parte tendrá mayores incentivos para adoptar una estrategia competitiva.

V. Preparación avanzada

Una preparación de esta naturaleza debiera al menos incorporar los tres pasos anteriores, es decir:

- Analizar los elementos principales de la anatomía de la negociación, incorporando el análisis desde la perspectiva de la otra parte.
- Establecer rangos de negociación e intentar anticipar las zonas de posible acuerdo.
- Priorizar los puntos que se van a negociar, en función de la importancia que tenga satisfacer los intereses que representan y establecer estrategias para cada uno de ellos.

Una forma de comenzar la preparación avanzada es a través del "Cuadro de Preparación Completa" contenido al final.

Y si queremos profundizar aún más nuestra planificación, si necesitamos hacerla aún más exhaustiva, incorporar las siguientes preguntas será de gran utilidad.

Para definir el propósito de la negociación

- ¿Cuál es el objetivo de la negociación?
- ¿Cuáles son mis intereses? ¿Qué prioridad tienen?
- ¿Qué otros intereses de personas relacionadas a la negociación debería considerar?
- ¿Qué aspectos intangibles son relevantes?

Para orientar la planificación

- ¿Qué información necesito?
- ¿A quién debo incorporar a la preparación?
- Si formo parte de un equipo ¿Qué actos de coordinación internos debería realizar para llegar adecuadamente informado?
- ¿Qué antecedentes puedo necesitar recabar para contar con criterios de legitimidad sólidos?

Para evaluar la importancia de la relación

- ¿Existe una relación previa?
- ¿Me interesa formarla, potenciarla o preservarla?
- ¿Qué tan importantes somos para la otra parte?
- ¿Qué grado de confianza tenemos?
- ¿Es la relación parte del resultado?

Para estimar la importancia del resultado

- ¿Qué tan relevante es obtener lo que espero en los aspectos que se negociarán?
- ¿Cuáles de estos aspectos son más importantes?
- ¿En qué asuntos puede resultar de bajo costo ceder y que sean de alto impacto para la otra parte?

- ¿Cuál sería un resultado razonable, basado en los criterios y procedimientos legítimos disponibles?
- ¿Cuál sería el escenario pesimista que estaría dispuesto a aceptar?

Para analizar a nuestra parte o nuestro equipo

- ¿Puedo o debo negociar solo? ¿Es mi estilo el adecuado para negociar con la otra parte?
- Si es en equipo ¿Quiénes negociaremos?
- ¿Estamos coordinados?
- ¿Nuestros estilos negociadores se complementan?
- ¿Qué poderes - límites- tenemos para cerrar un acuerdo?
- ¿Qué objetivos e intereses tienen nuestros representantes en esta negociación?
- ¿Qué aspectos emocionales debemos considerar?

Para ponderar a la persona de la otra parte

- ¿Quién es la "persona" que va a negociar por la otra parte y qué rol tiene en la organización a la que pertenece?
- ¿Qué estilo negociador tiene?
- ¿Cuáles son sus más probables posiciones?
- ¿Cuáles estimo que son sus intereses?
- ¿Qué prioridad tienen?
- ¿Estoy considerando los intereses de su representado?
- ¿Qué relaciones de poder o de influencia existen al interior del equipo negociador de la otra parte? ¿Cómo pueden afectar la negociación?

Para evaluar el BATNA

- ¿Cuál es mi BATNA/Plan B?
- ¿Es real, concreto y de fácil ejecución?
- ¿Cuál es el costo que tendría para la relación recurrir al Plan B?
- ¿Qué medidas puedo tomar para fortalecer mi Plan B?
- ¿Tiene LOP un Plan B? ¿Cómo podría averiguarlo?
- ¿Es posible debilitarlo, legítimamente?

Para estimar el equilibrio de poder

- ¿Cuáles son las principales fuentes de poder con que cuentan las partes?
- ¿Cuál es el equilibrio de poder entre las partes? ¿Alguna cuenta con más poder?
- ¿Cuál es el grado de urgencia que tienen las partes?
- ¿A qué fuentes de poder adicionales puedo recurrir?

Para definir el plan estratégico

- ¿Con qué estrategia(s) voy a abordar esta negociación? (Cooperar, competir, acomodar, evadir o comprometer). ¿Cómo pienso combinar estas estrategias?
- ¿Qué opciones puedo llevar a la mesa de negociación?
- ¿Qué paquetes de propuestas puedo idear para llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso?
- ¿Con quién puedo hacer un brainstorming para generar más opciones?
- ¿Tengo un "abogado del diablo" que me señale inconsistencias en mis propuestas y que me ayude a ver el problema como lo vería la otra parte?
- ¿Qué preguntas difíciles puede hacer la otra parte?
- ¿Qué criterios de legitimidad son válidos para esta negociación?
- ¿Qué criterios de legitimidad es posible que ocupe la otra parte para sustentar sus propuestas?
- ¿Cuál es mi rango de negociación para cada punto relevante?
- ¿Cuál estimo será el de la otra parte? ¿Existe ZOPA?
- ¿Conviene dar la primera oferta y, en consecuencia, anclar la negociación? ¿En qué asuntos?
- ¿Qué aspectos son de bajo valor para mí para ceder y pueden ser de alto impacto para la otra parte?
- ¿Cómo voy a comunicar mis propuestas a la otra parte? ¿Cómo es probable que las entienda?
- ¿Cómo puedo comunicar mejor mi propuesta? ¿Cómo podemos lograr empatizar mejor con nuestros intereses?

Para pensar en el cierre

- ¿Cómo imagino un acuerdo que cumpla mis intereses a cabalidad y deje satisfecha a LOP, considerando la relevancia de la relación?
- ¿Es de fácil ejecución el acuerdo que estoy imaginando?
- ¿Qué compromisos requieren una formalidad especial, como quedar por escrito u otra?
- ¿Qué cláusulas contingentes podemos idear que se hagan cargo de los riesgos involucrados o de los temores de las partes?

Para planificar los aspectos prácticos

- ¿Negociaremos personalmente? ¿Usaremos otros medios como teléfono, correo electrónico o mensajería instantánea?
- ¿Dónde nos reuniremos?
- ¿Por cuánto tiempo? ¿Existen deadlines?

- ¿Cuántas veces?
- ¿Quiénes estarán presentes?
- ¿Existe una agenda de la negociación?
- ¿Qué haremos si surge un imprevisto para el que no estábamos preparados?

Cuadro de preparación completa

Aplicando a la planificación de una negociación el "Business Model Canvas" diseñado en 2010 por Alex Osterwalder y la adaptación desarrollada por Pablo Restrepo y Stephanie Wolcott y utilizando nuestra metodología podemos diseñar el siguiente Cuadro de Preparación Completa que permite tener una visión global de la situación a abordar y sus más probables desarrollos, en busca de un acuerdo que genere valor para las partes. ■

Bibliografía

- Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Nueva York: Harpers Collins.
- Ertel, D. (1999). *Preparándose para negociar*. Working Paper, CMI International Group.
- Fisher, R., y Ury, W. (2008). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. London: Penguin.
- Fisher, R; y Ertel, D. (1995). *Getting ready to negotiate: The Getting to Yes Workbook*. Washington: Penguin Business
- Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. España: Penguin Random House.
- Malhotra, D. y Bazerman, M. (2008). *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. Nueva York: Bantam Books.

MIS INTERESES ¿Por qué o para qué? ¿Qué es lo que realmente quiero? ¿Cuál es su prioridad?	OPCIONES ¿Qué posibilidades de mutuo beneficio podemos idear para generar valor?		INTERESES DE LOP ¿Por qué o para qué? ¿Qué es lo que realmente quieren? ¿Cuál es su prioridad?
MIS CRITERIOS DE LEGITIMIDAD Referencias externas o de mercado para sustentar mis propuestas	MIS CONCESIONES ¿Qué monedas de cambio puedo ofrecer? (bajo costo para mí y alto valor para LOP)	SUS CONCESIONES ¿Qué monedas de cambio pueden ofrecer ellos? (de bajo costo para ellos)	SUS CRITERIOS DE LEGITIMIDAD Referencias externas o de mercado para sustentar sus propuestas.
PLAN B o MAAN ¿Qué hacemos si no llegamos a un acuerdo?	RELACIÓN ¿Es importante la relación?		SU PLAN B O MAAN ¿Qué pueden hacer si no llegamos a un acuerdo?
ACUERDO ¿Cómo imagino un acuerdo realista, acorde a la importancia de la relación y el resultado?			