

TRABAJO DE FIN DE MASTER

ANÁLISIS DEL ENTORNO NEGOCIADOR DEL SISTEMA INMOBILIARIO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE QUITO (ECUADOR)

MASTER UNIVERSITARIO DE PLANIFICACION Y GESTION EN
INGENIERIA CIVIL

ESCUELA TECNICA SUPERIOR DE INGENIEROS DE CAMINOS, CANALES Y
PUERTOS

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR
DE INGENIEROS DE CAMINOS,
CANALES Y PUERTOS



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Autor: Andrés Sebastián Ortiz Enríquez

Tutor: Fidel Chaparro González

Fecha: Noviembre 2017

DEDICATORIA

*Con todo mi amor dedico este
trabajo a mi Padre y a mi Madre
pilares fundamentales de mi vida*

PROLOGO

La sociedad de la que formamos parte y en la que nos desenvolvemos diariamente nos convierte en negociadores voluntarios o involuntarios ya que en todo momento estamos tomando decisiones u obteniendo acuerdos que nos lleven a la consecución de intereses profesionales, personales o familiares. Por este motivo la negociación se ha convertido en una herramienta de vital importancia para el mundo empresarial ya que a través de ella se solucionan conflictos o se forman alianzas de cooperación.

El negocio de los bienes inmuebles no solo se trata de la compra y venta de unidades habitacionales, sino que engloba un espectro mucho mayor que involucra a varios agentes que se ven en la necesidad de negociar con promotores para la consecución de objetivos en común. Estas negociaciones buscan alcanzar acuerdos positivos que permitan una sinergia de trabajo sincronizada entre promotores y agentes involucrados en el sistema inmobiliario. Por todo lo mencionado en las líneas anteriores se convierte en algo imprescindible el adquirir conocimiento de negociación no solo a nivel de promotores o agentes involucrados sino también a nivel de sociedad. En tal virtud este trabajo de fin de master busca aportar un estudio de diversos comportamientos de las negociaciones a nivel general y centrarse específicamente en generar diferentes procedimientos de negociación.

Al final del día lo que se desea es que esta investigación sirva como material de formación y herramienta guía de negociación para que los procesos negociadores se los pueda realizar con mayor eficiencia y tanto profesionales como sociedad en general puedan llegar a acuerdos positivos en beneficio de todos.

RESUMEN

El trabajo de Fin de Master desarrollado tiene como propósito analizar cada uno de los Agentes Involucrados – Stakeholders en el entorno negociador del sistema inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito para así generar diferentes procedimientos de negociación bajo el punto de vista de los factores tiempo, información y poder.

En este contexto se expone la evolución de la negociación a través de los años, analizando diferentes estrategias y modelos negociadores. Seguido de esto se analizarán los factores involucrados en el entorno negociador y los estilos de los mismos.

Para tener un estudio completo de la investigación realizada se ha identificado dimensionado y analizado el entorno negociador del sistema inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito. Obteniendo así comportamientos de los agentes involucrados – stakeholders bajo el punto de vista de los factores tiempo, información y poder.

Finalmente se diseñó un procedimiento de negociación estandarizado para cada agente involucrado esto permitirá a cualquier promotor inmobiliario poder negociar en la capital ecuatoriana.

Este estudio se lo realizara partiendo del conocimiento adquirido en el Master de Gestión y Plantificación en ingeniería Civil.

ABSTRACT

The purpose of the Master Project is to analyze each of the Stakeholders in the negotiating environment of the Metropolitan District of Quito's real estate system, in order to generate different negotiation procedures under the point of view of the factors of time, information and power.

In this context, the evolution of the negotiation over the years is analyzed, analyzing different strategies and negotiating models. Following this will analyze the factors involved in the negotiating environment and the styles of the same.

In order to have a complete study of the research carried out; it has been identified and analyzed the negotiating environment of the real estate system of the Metropolitan District of Quito.

Thus obtaining behaviors of the agents involved - stakeholders under the point of view of the factors time, information and power.

Finally, a standardized negotiation procedure was designed for each agent involved; this will allow any real estate developer to negotiate in the Ecuadorian capital.

This study will be done based on the knowledge acquired in the Master of Management and Civil Engineering Planning.

Contenido

DEDICATORIA	1
PROLOGO	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	8
INDICE DE TABLAS	9
1 INTRODUCCION.....	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Alcance	11
1.3 Planteamiento del problema	12
1.4 Hipótesis.....	12
1.5 Justificación	12
1.6 Objeto.....	12
1.7 Objetivos	13
1.8 Metodología	13
2 MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Definición de negociación	18
2.2 Negociación a través del tiempo.....	18
2.2.1 AÑOS 30	19
2.2.2 AÑOS 40	20
2.2.3 AÑOS 50	21
2.2.4 AÑOS 60	22
2.2.5 AÑOS 70	23
2.2.6 AÑOS 80	24
2.2.7 AÑOS 90 (TENDENCIAS ACTUALES).....	26
2.3 Método y estrategias de negociación	26
2.3.1 Tácticas previas a la negociación.....	27
2.3.2 Estrategias Negociadoras	28
2.3.3 El Método de negociación de Harvard.....	34
2.3.4 El Equilibrio de Nash.....	38
2.4 Modelos teóricos de negociación	40

2.4.1	El modelo de Pruitt.....	40
2.4.2	<i>Modelo de Bacharach y Lawler</i>	45
2.5	Factores Involucrados en el entorno negociador	47
2.5.1	Factor tiempo	48
2.5.2	Factor Poder	50
2.5.3	Factor Información	53
2.5.4	Factor Presión.....	55
2.5.5	Factor Entorno.....	57
2.5.6	Factor Cultural.....	59
2.6	Estilos Negociadores	60
2.6.1	Perfiles Negociadores.....	61
2.6.2	Factores que influyen en el resultado de una negociación.....	61
2.6.3	Errores más comunes.....	62
2.6.4	Reglas básicas de la concesión	62
3	ESTUDIO BIBLIOMETRICO.....	65
3.1	Revisión Bibliográfica	65
3.2	Consideraciones y procedimientos seguidos para la búsqueda	65
3.3	Análisis de Resultados para la base de datos WEB OF SCIENCE	66
3.4	Análisis de Resultados para la base de datos SCOPUS.....	68
4	ESTADO ACTUAL DEL ARTE.....	72
4.1	Flujos Comunicativos y Dimensiones Tácticas	72
4.1.1	Dimensión horizontal	72
4.1.2	<i>Dimensión vertical</i>	79
4.1.3	<i>Dimensión lateral</i>	87
4.1.4	<i>Dimensión externa</i>	95
4.2	Identificar y dimensionar el comportamiento negociador del entorno inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito	103
4.2.1	Comportamiento del Mercado Inmobiliario	103
4.2.2	Distribución de propiedades inmobiliarias, tipo de inmueble, segmento de mercado y tipo de propietario de suelo.....	104
4.2.3	Grandes Promotoras Inmobiliarias	105
4.2.4	Normativa para Proyectos Urbanísticos Arquitectónicos Especiales (PUAES)..	106
4.2.5	Experiencia de promotores del Distrito Metropolitano de Quito en la aplicación de la normativa vigente.....	107

4.3	Comportamiento negociador del entorno inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito.....	108
4.3.1	Agentes Involucrados – Stakeholders en el ambiente negociador del Distrito Metropolitano de Quito	108
4.4	Entorno negociador bajo el punto de vista de los factores tiempo, información y poder de los Agentes Interesados – Stakeholders	111
4.4.1	Agentes Interesados – Stakeholders	112
4.4.2	Entorno Negociador	115
4.4.3	Opiniones de agentes involucrados en el sistema inmobiliario.....	117
5	TRABAJO DE ENCUESTAS.....	122
5.1	Introducción	122
5.2	Metodología	122
5.2.1	Diseño de la Encuesta	122
5.2.2	5.2.2 Análisis de Resultados de la Encuesta	126
6	MARCO PRÁCTICO.....	143
6.1	Procedimientos de Negociación de los Agentes Interesados (Stakeholders)	143
6.1.1	Procedimientos de negociación con dueños del suelo	145
6.1.2	Procedimientos de negociación con autoridades competentes.....	147
6.1.3	Procedimientos de negociación con agentes de suministro de servicios	150
6.1.4	Procedimientos de negociación con contratistas	150
6.1.5	Procedimientos de negociación con entidades financieras.....	152
6.1.6	Procedimientos de negociación con clientes	155
7	CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	160
7.1	Conclusión	160
7.2	Líneas futuras de investigación	160
8	BIBLIOGRAFÍA.....	162

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ganar – Perder	29
Ilustración 2: Ganar - Ganar	30
Ilustración 3: Flujo de la Negociación (Autor: Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación)	34
Ilustración 4: M.A.A.N. (Autor: Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación)	38
Ilustración 5: Resumen “El Dilema del Prisionero”	40
Ilustración 6: Canales de Información (Autor: Sebastián Ortiz Enríquez)	55
Ilustración 7: Errores en la Negociación (Autor: Sebastián Ortiz Enríquez).....	62
Ilustración 8: Categorías de las referencias encontradas	67
Ilustración 9: Categorías de Búsqueda.....	67
Ilustración 10: Categorías de las referencias encontradas	69
Ilustración 11: Categorías de Búsqueda.....	69
Ilustración 12:Zonificación del Sistema Inmobiliario	104
Ilustración 13: Radiografía del Sector Inmobiliario (Fuente: Ernesto Gamboa & Asociados / HELP Inmobiliario).....	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Preparación de una negociación	27
Tabla 2: Resumen del Método Harvard	36
Tabla 3: Resumen “El Dilema del Prisionero”	40
Tabla 4: Perfiles Negociadores (Autor: Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación)	61
Tabla 5: Artículos con mayor número de citas.....	67
Tabla 6: Autores con mayor número de publicaciones.....	68
Tabla 7: Artículos con mayor número de citas.....	70
Tabla 8: Autores con mayor número de publicaciones.....	70
Tabla 9: Zonificación del Sistema Inmobiliario.....	105
Tabla 10: Agentes Involucrados – Stakeholders	115
Tabla 11: Resultados encuesta a propietario del suelo	128
Tabla 12: Resultados encuesta a promotor – constructor.....	130
Tabla 13: Resultados encuesta a contratistas.....	131
Tabla 14: Resultados encuesta a clientes.....	133

Capítulo 1: Introducción

- Antecedentes
- Alcance
- Planteamiento del problema
- Hipótesis
- Justificación
- Objeto
- Objetivos
- Metodología

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

En la planificación, ejecución y venta de proyectos inmobiliarios se encuentran involucrados varios agentes – Stakeholders con los que se debe iniciar conversaciones y posteriormente negociaciones para obtener un acuerdo en el que las partes se sientan satisfechas por el bien o servicio entregado.

El entorno inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra conformado por cinco agentes involucrados: propietarios de suelo, autoridades competentes, contratistas, entidades financieras y compradores de vivienda (clientes). Todos ellos con comportamientos y posiciones diferentes frente a lo que cada uno de ellos desea obtener.

Por lo explicado en el párrafo anterior las negociaciones suelen ser complejas y largas (depende el agente involucrado), en tal virtud los promotores de proyectos dedican gran parte de su tiempo a negociar y a buscar acuerdos que beneficien sus intereses. A pesar de ser una etapa determinante para el futuro de la promoción inmobiliaria los promotores no tienen una herramienta en donde se conjuguen comportamientos, niveles de información, conocimiento, etc., de cada stakeholder. En definitiva, se puede decir que los promotores no disponen de procedimientos de negociación estandarizados para cada agente involucrado.

1.2 Alcance

- Analizar en el Distrito Metropolitano de Quito el entorno negociador de los agentes involucrados – stakeholders: propietarios de suelo, autoridades competentes, contratistas, entidades financieras y compradores de vivienda (clientes).

- Analizar el comportamiento de los agentes involucrados – stakeholders bajo el punto de vista de tres factores: tiempo, información, poder.
- Establecer un procedimiento de negociación para cada agente involucrado stakeholders basado en el tiempo, información y poder de cada uno de ellos.

1.3 Planteamiento del problema

Promotores y profesionales inmobiliarios utilizan la negociación como herramienta de trabajo de su día a día, sin embargo, se plantea el problema de no tener un procedimiento de negociación estandarizado con para cada agente involucrado – stakeholders.

1.4 Hipótesis

El trabajo se plantea bajo la hipótesis de elaborar un plan de formación para la aplicación de unos procedimientos de negociación para cada agente involucrado – stakeholders en el entorno inmobiliario.

1.5 Justificación

Promotores inmobiliarios desarrollan habitualmente largas y complejas negociaciones con diferentes agentes involucrados en el entorno, como resultado de esto son necesarias metodologías y procedimientos que los promotores carecen de conocimiento. El presente trabajo de fin de master tiene por objeto el análisis de las mismas y el desarrollo de herramientas que permita mejorar y optimizar los procesos de negociación.

1.6 Objeto

Los agentes involucrados – stakeholders a considerar en el presente trabajo son los siguientes:

- Propietarios de suelo
- Autoridades competentes
- Contratistas
- Entidades financieras
- Compradores de vivienda (clientes)

El objeto de la presente investigación es la creación de procedimientos de negociación tipo para cada uno de los agentes involucrado – stakeholders en el entorno inmobiliario de del Distrito Metropolitano de Quito.

1.7 Objetivos

Objetivo general

Analizar el entorno negociador del sistema inmobiliario aplicado al área Metropolitana de Quito – Ecuador.

Objetivos específicos

- Se analizarán a los agentes involucrados – stakeholders del entorno negociador del Distrito Metropolitano de Quito.
- Se analizarán los comportamientos de los agentes involucrados – stakeholders bajo el punto de vista de tres factores: tiempo, información, poder.
- Se establecerán procedimientos de negociación para cada uno de los agentes involucrados – stakeholders.

1.8 Metodología

I. Se establecerán las necesidades en materia de negociación aplicado al entorno inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito.

- Se analizará de forma general el entorno inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito. Realizando un enfoque específico en la necesidad del uso de la negociación.
- Se realizará una zonificación del Distrito Metropolitano de Quito que nos permitirá analizar los diferentes comportamientos de los agentes inmobiliarios frente a una negociación.
- Se investigará mediante entrevistas a diferentes promotores inmobiliarios para obtener información de cómo consideran que se encuentra la situación actual del entorno inmobiliario y sus necesidades negociadoras frente a los agentes involucrados - stakeholders.

II. Se analizará y se evaluará la información obtenida d los agentes involucrados - stakeholders.

- Se realizarán encuestas en el Distrito Metropolitano de Quito a cada agente involucrado en el entorno inmobiliario con la finalidad de obtener información de tres factores claves para la negociación tiempo, información y poder.
- Con la información obtenida y la respectiva evaluación de las encuestas se procederá a analizar los comportamientos de cada agente involucrado bajo el punto de vista de tres factores: tiempo, información y poder.

III. Se desarrollarán los diferentes procedimientos de negociación.

A partir del análisis de los factores tiempo, información y poder. Se creará un procedimiento de negociación estandarizado para cada agente involucrado esto permitirá a cualquier promotor inmobiliario poder negociar en el Distrito Metropolitano de Quito partiendo.

CAPITULO 1. INTRODUCCION

En este capítulo describiremos los antecedentes del tema de estudio trazaremos los objetivos, el alcance, la metodología empleada, entre otros, para llevar a cabo el contenido del trabajo.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO

Para establecer criterios claros de la negociación primero se establecen varias definiciones dadas por algunos autores a continuación de esto se habla sobre métodos y estrategias de negociación. En este punto hablaremos de un modelo práctico (Caso Harvard) y algunos modelos teóricos. Seguido de esto se analizarán los factores involucrados en el entorno negociador. Para finalmente hablar de estilos de negociadores.

CAPITULO 3. ESTUDIO BIBLIOMETRICO

Se explica los parámetros ocupados para realizar la investigación mediante el estudio bibliométrico. En este capítulo se realiza un estudio cuantitativo y cualitativo de los documentos científicos encontrados.

CAPITULO 4. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO

Elaborado a partir de toda la información obtenida en el estudio bibliométrico y de la recopilación de datos obtenidos con los diferentes agentes involucrados del sistema inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito.

Se realiza una descripción de los diferentes Flujos Comunicativos y Dimensiones Tácticas que se aplica en la negociación.

Se identifica y se dimensiona el entorno negociador del sistema inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito.

Análisis del comportamiento negociador del entorno inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito.

Comportamientos de los agentes involucrados – stakeholders en el entorno negociador bajo el punto de vista de los factores tiempo, información y poder.

CAPITULO 5. TRABAJO DE ENCUESTAS

Se realizará una introducción del trabajo a realizar.

Se desarrollará el diseño de las encuestas realizadas a: propietarios de suelo, promotor – constructor, contratista, clientes.

Desarrollo del análisis muestral en donde se desarrolla: error muestral, respuestas de las encuestas, análisis estadístico de las respuestas obtenidas.

CAPITULO 6. IMPLEMENTACION DE PROEDIMIENTOS DE NEGOCIACION

A partir del análisis de los factores tiempo, información y poder. Se creará un procedimiento de negociación estandarizado para cada agente involucrado esto permitirá a cualquier promotor inmobiliario poder negociar en el Distrito Metropolitano de Quito.

CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y LINEAS FUTURAS DE INVETIGACION

Al finalizar el trabajo se expondrán las conclusiones de este estudio y se recogerán las líneas de investigación futuras.

REFERENCIAS.

Las referencias bibliográficas con las que se ha realizado este trabajo.

Capítulo 2: Marco teórico

- Definición de negociación
- Negociación a través del tiempo
- Método y estrategias de negociación
- Modelos teóricos de negociación
- Factores Involucrados en el entorno negociador
- Estilos Negociadores

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de negociación

“Negociar es hacer negocio, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción (obtener lo que se desea) y una insatisfacción (dar lo que se posee), al mismo tiempo. Por otra parte, sólo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa: la que se teme, y en la que se quiere hacer caer al otro”.
(Desaunay, 1984)

“La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa”.
(Monsalve, 1988)

“Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas”.
(Correa y Navarrete, 1997)

2.2 Negociación a través del tiempo

En este apartado nos centraremos en hacer una remembranza histórica de la evolución de la negociación a través del tiempo. Citando a varios modelos de negociación desarrollados por intelectuales de la época.

2.2.1 AÑOS 30

“Los modelos teóricos de Zeuthen (1930) y Hicks (1932) tratan de proponer una solución a la incógnita que supone en qué salario se fijará el resultado de una negociación entre empresarios y trabajadores. Zeuthen se ciñe a aquellos casos en que las variaciones salariales dependen exclusivamente de la lucha (huelga) o las amenazas (de paro laboral).

“El factor determinante del curso de las negociaciones es la disposición a luchar de las respectivas partes, calculada en términos de probabilidad del conflicto a que se exponen en cada uno de los intervalos salariales que se discuten en las negociaciones”¹.

Cuando una de las partes crea que arriesga más que el oponente, el valor del conflicto para una demanda de salario dada es mayor para la otra parte, cederá el mínimo imprescindible que le permite evitar una confrontación: “Si actúan racionalmente, el movimiento continuará hasta que se alcanza un punto en el que no hay condiciones para otros movimientos”². En el momento en que el valor del conflicto para ambos se iguale, no hay razón para seguir negociando y es posible alcanzar el acuerdo.

El modelo de Hicks pretende proporcionar la solución al mismo dilema: un sindicato de trabajadores y un empresario que buscan el acuerdo en torno a los salarios.

¹ ZEUTHEN, F., “Economic Warfare”, en YOUNO, O.R., op. cit., p. 162.

² Ibid. p. 154.

Sin embargo, en este caso, lo que motiva las concesiones es el cálculo que hace cada parte del coste que le supone afrontar un conflicto frente a la opción de resistir”.³

2.2.2 AÑOS 40

“En la década de los 40 ve la luz La teoría de los juegos y el comportamiento económico, de Von Neumann y Morgenstern, matemático y economista, respectivamente.

Encontramos la solución para lo que desde la teoría de los juegos se conocen como juegos de suma cero, todo lo que es ganancia para uno equivale a pérdidas para su oponente y suma no-cero; las ganancias de uno no se convierten en pérdidas para el otro⁴.

La situación de negociación que plantean estos juegos matemáticos difiere radicalmente de las que hemos contemplado hasta el momento. Von Neumann y Morgenstern emplean una matriz de pagos que representa los resultados posibles de la relación que mantienen un vendedor y un comprador (juegos bipersonales), que actúan racionalmente (el objetivo es siempre conseguir asegurarse una ganancia mínima), que eligen simultáneamente una alternativa (no conocen cuál es la elección del otro), con conocimiento perfecto (saben cuáles son las alternativas del otro) y que no pueden comunicarse. La solución a los juegos de suma cero es la estrategia minimax, es decir, aquel resultado que independientemente de la elección del otro proporciona un pago

³ Aparicio Marín Teresa, Aplicación de las técnicas de negociación a las empresas constructoras, 2014, Pp.25-26

⁴ Morgenstern

seguro. Esta estrategia da garantías en torno a un resultado mínimo, si bien es cierto que priva de mayores ganancias. Es la elección del prudente⁵.

En caso de que no exista un punto de equilibrio, la opción que genera mejores resultados es la estrategia mixta, compuesta por elecciones al azar: el oponente no sabrá, porque lo desconoce el propio jugador, cuáles son sus intenciones.

Para los juegos de suma no cero, los autores defienden un resultado indeterminado sobre la frontera de Pareto⁶, en la que se concentran todos los resultados que representan ganancias conjuntas. La solución final dependerá de factores psicológicos relevantes en el contexto negociador⁷.

2.2.3 AÑOS 50

“Los modelos matemáticos de los años cincuenta toman como referencia a Von Neumann y Morgenstern. Mientras Nash ofrece una salida a los juegos de suma constante o no cero, Ellsberg plantea la revisión de la solución a los juegos de suma-cero.

Las críticas a la teoría de los juegos desembocan finalmente en la elaboración de modelos tácticos o manipulativos⁸ y hasta la solución de Nash es cuestionada por la investigación del psicólogo Stone (1958).

Algunas de las preocupaciones que asoman en los modelos económicos que hemos tratado, como los factores psicológicos en Zeuthen y los tácticos en

⁵ Del “pesimista cauto” según Ellsberg

⁶ Vifredo Pareto, 1906

⁷ Aparicio Marín Teresa, Aplicación de las técnicas de negociación a las empresas constructoras, 2014, p.27

⁸ Schelling, 1956 y Ellsberg, 1959

Hicks, encuentran continuidad en Pen. Este economista pretende hallar la fórmula que proporciona el resultado de los procesos de negociación, tomando en cuenta factores psicológicos mediadores.

Como novedad, Douglas (1957) extiende la investigación a los aspectos estructurales del proceso, en el ámbito de la negociación laboral. Se podría interpretar como una respuesta no pretendida a una deficiencia detectada por el propio Pen en su teoría general de la negociación”.⁹

2.2.4 AÑOS 60

“Ahora, no sólo los economistas o los psicólogos citan a sus propios colegas (es el caso de Bishop, cuando destaca la complementariedad de Zeuthen y Hicks), sino que se citan, basan y unen unos y otros.

Patchen encuentra un punto de coincidencia entre la propuesta de Siegel y Fouraker y la puramente económica de Cross. Pero además, la unión de Siegel (psicólogo) y Fouraker (economista) da testimonio del sentir relativo a la imposibilidad de proporcionar una respuesta a las necesidades de la investigación en negociación desde el ámbito de actuación de cada uno de ellos. El modelo de Harsanyi es coherente en este sentido, y aun integra la perspectiva sociológica presente ya en Douglas.

La complejidad de las elaboraciones de Stevens o Walton y McKersie unido al interés que despierta el fenómeno de la negociación internacional, Iklé y Leites (1962), Iklé (1964) y Sawyer y Guetzkow (1965).

⁹ Aparicio Marín Teresa, Aplicación de las técnicas de negociación a las empresas constructoras, 2014, p.28

La interdisciplinariedad es creciente. Así, los subprocesos de Walton y McKersie son incorporados a los modelos psico-sociológicos por Touzard. El modelo de Sawyer y Guetzkow nos parece tan vinculado a la línea estructural iniciada por Douglas como a la temática”.¹⁰

2.2.5 AÑOS 70

“Los años setenta son de renovación: de un lado encontramos formulaciones realizadas desde la sociología, así como propuestas relativas a los procedimientos o modos de enfocar la negociación. Se recoge una muestra de estos y otros ámbitos para ofrecer una perspectiva de las aportaciones más significativas.

El colectivo formado por Holmes, Throop y Strickland inaugura la década poniendo a prueba los hallazgos de Kelley, Beckman y Fisher, y Siegel y Fouraker. Siguen Pruitt, Harsanyi, Iklé y Leites y Cross en el diseño experimental. Nos encontramos en 1971. Ese mismo año Nicholson completa su modelo anterior y lo aplica a las situaciones de guerra total, guerra limitada y huelga obrera.

Los modelos de procedimiento hacen su aparición en 1974, cuando Zartman propone la negociación a través de la búsqueda de una fórmula general, seguida de la solución de los detalles. Tres años después la justicia distributiva de Bartos y el conflicto de rol de Druckman se convierten en los rasgos centrales de sendos modelos sociológicos. También en 1977 aparece una formalización sencilla pero interesante firmada por Bertram Spector. El modelo

¹⁰ Aparicio Marín Teresa, Aplicación de las técnicas de negociación a las empresas constructoras, 2014, Pp. 33-34

didáctico de Spector nos recuerda al de Sawyer y Guetzkow pero contempla, sobre todo, el desarrollo de las variables psicológicas.

*En 1978, Young trata de explicar los problemas a los que se enfrenta el individuo racional cuando trata de decidir si negocia o no. Es el modelo del “cálculo del negociador”. Nos situamos en la tradición de la teoría de los juegos, aunque en la vertiente manipulativa. Por último, se exponen las líneas principales del segundo modelo de procedimiento de la década, del que se responsabilizan Roger Fisher y William Ury (1979)”.*¹¹

2.2.6 AÑOS 80

“Los años que transcurren desde 1980 a 1989 se caracterizan por la proliferación de modelos para la negociación comercial/empresarial y para todo tipo de negociación interpersonal. La preocupación por el fenómeno de la negociación como modo de resolución de conflictos laborales y políticos da paso a una vertiente práctica y más próxima.

La negociación se explica desde una actividad básica en la sociedad de consumo: la compra-venta. Un hecho que implica, de una manera u otra, a todos los individuos. Directivos y subordinados, pero también padres, hijos, maridos y mujeres descubren que un segmento fundamental de su actividad diaria está constituido por procesos de negociación y mediación. En los años ochenta se descubre que “todo es negociación”, que “todo es negociable”.

Los trabajos teóricos no proporcionan las claves necesarias para desarrollar una actividad negociadora eficaz. De otro lado, cada vez se hace más patente

¹¹ Aparicio Marín Teresa, Aplicación de las técnicas de negociación a las empresas constructoras, 2014, Pp. 43-44

que las abstracciones motivadas por las necesidades metodológicas de la investigación empírica impiden que los resultados obtenidos puedan proyectarse sobre la realidad de la práctica cotidiana. Se buscan guías para la acción. Por esto, desde algunos sectores se rechazan aquellos modelos que recogen y analizan procesos formales, limitados en cuanto a forma y contenidos.

El interés por el fenómeno de la negociación trasciende los círculos intelectuales y se amplía a audiencias masivas. Los profesionales de la negociación como “negociadores expertos” parecen ser los únicos capaces de proporcionar esa fórmula tan deseada, la que garantiza un resultado. Los modelos de Kennedy, Benson y McMillan (1980), Scott (1981), Shoonmaker (1989) y Steele, Murphy y Brown (1989) responden a este patrón.

Al predominio de las ciencias empresariales se une el desarrollo de los tratamientos tácticos, cada vez más frecuentes y que abordan el problema con seriedad: Pruitt establece una correspondencia entre estrategias y tácticas; Mastenbroek (1984) decide adaptar el modelo de Walton y McKersie a los nuevos tiempos y Bacharach y Lawler (1988) enmarcan el proceso negociador en una teoría del poder de negociación bastante compleja.

En conjunto, destaca la propuesta de Raiffa por su origen matemático, lo que da la medida de la preeminencia de las ciencias sociales en las últimas décadas.

Otras dos muestras de la producción de esta década en otros campos aparecen en sendos artículos de Saunders (1985) y Colosi (1983). El primero

destaca la importancia de la fase de pre negociación para la consecución de los acuerdos en la esfera internacional, mientras que el segundo realiza una incursión en la negociación interna".¹²

2.2.7 AÑOS 90 (TENDENCIAS ACTUALES)

“Los años noventa suponen la consolidación de un enfoque que apunta en varios modelos de la década anterior: la perspectiva comunicativa.

Éstos son los tres términos que definen los años noventa: comunicación, empresa y estrategia. Hablamos, por tanto, de modelos comunicativos, temáticos y manipulativos.

Como paradigmáticos dentro del primer grupo presentamos el trabajo de Andes (1992). Son lo que denominamos modelos unidimensionales. Recogemos como ilustrativos los firmados por Donohue-Ramesh (1992) y Turner (1990). Montaner (1992) se presenta como alternativa a la negociación por principios de Fisher y Ury, con una propuesta en la línea de las últimas propuestas temáticas. Su aportación es la incorporación de la interdependencia entre las partes.

De Ury (1991) su “estrategia de penetración”, que se caracteriza, naturalmente, por la riqueza del repertorio táctico".¹³

2.3 Método y estrategias de negociación

Barbara Budjac Corvette en su libro técnicas de negociación y resolución de conflictos dice “La negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea”. Esta interacción es una

¹² Aparicio Marín Teresa, Aplicación de las técnicas de negociación a las empresas constructoras, 2014, p.49-50

¹³ Aparicio Marín Teresa, Aplicación de las técnicas de negociación a las empresas constructoras, 2014, p.56

habilidad personal que se la va adquiriendo mediante métodos y estrategias que el desarrollo profesional y académico le va dando al negociador.

En este apartado explicaremos algunos métodos y estrategias que desde nuestro punto de vista son necesarios para obtener un buen acuerdo. Sin embargo, es importante señalar que el negociador debe tener la experticia suficiente para saber aplicar estos lineamientos a situaciones e individuos específicos.

2.3.1 Tácticas previas a la negociación

Antes de sentarse en una mesa de negociación es importante preparar una tabla en la que aglutine objetivos, intereses comunes, poder, argumentación, intereses opuestos y concesiones. Todo esto con el propósito de marcar una hoja de ruta en la negociación y saber que tácticas se van a ocupar.

OBJETIVOS	INTERESES COMUNES	PODER
ARGUMENTACION	INTERESES OPUESTOS	CONCESION

Tabla 1: Preparación de una negociación

Se debe considerar que no todas las negociaciones son iguales por lo tanto partiendo del cuadro anteriormente señalado la función del negociador es plantearse las siguientes preguntas:

- Cuáles son las mejores alternativas?
- En qué punto debería retirarme de la negociación?
- Qué concesiones afectan a mis intereses? y hasta donde puedo ceder?
- Qué preguntas debo hacer?
- Cuál es mi posición de partida?
- Qué obtendré por mis concesiones?
- Qué argumentos son los de mayor impacto para conseguir una concesión?

No todos los negociadores son conscientes de la utilidad y beneficio que puede traer a la negociación la etapa preliminar que la hemos mencionado en las líneas anteriores. Mientras más recursos se inviertan en la fase de planificación mayores son las posibilidades de conocer el terreno en el que vamos a negociar. En tal virtud esto servirá para poder canalizar nuestros esfuerzos de forma efectiva durante el proceso de negociación.

2.3.2 Estrategias Negociadoras

En este apartado hablaremos de las siguientes estrategias:

- Ganar - Perder
- Ganar – Ganar
- Competitiva
- Cooperativa

2.3.2.1 Estrategia Ganar – Perder

Esta estrategia es una negociación por posición que se da de poder a poder. Esto sucede cuando el negociador busca con todos los recursos y medios hacer perder al otro. En este tipo de estrategia se puede observar una competencia desleal llegando al punto de desprestigiar a la otra parte.

Otra de las características que se evidencia muy claramente en este tipo es estrategia es que una de las partes desmoraliza a la otra haciéndolo sentir no un negociador sino un contendor.

Las principales características que sé que se evidencia en esta estrategia de negociación son:

- Una de las partes tiene más poder
- Usar tácticas de manipulación
- No existe confianza entre las partes

- Una de las partes está regateando no negociando
- Intereses mutuos en conflicto

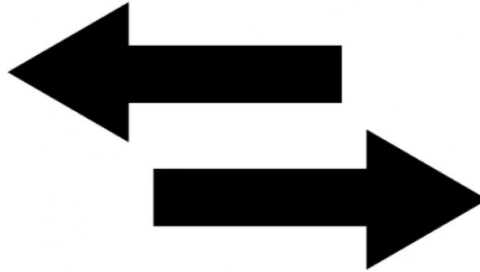


Ilustración 1: Ganar – Perder

A continuación, se expondrán ejemplos de comportamiento de utilización de esta estrategia:

“Empezar pidiendo mucho (si es un vendedor) o muy poco (si es un comprador).

Persigue tres objetivos: reducir las expectativas de la otra parte, presionar para obtener concesiones, imponer las “reglas del juego” a su favor.

Presión de tiempo. Utilizar los “plazos irrevocables” y, cuando han obtenido lo que esperaban, transmitir el mensaje de que “seguir negociando implicará mayores costos”.

Utilizar “prominencias”. Cuando, para fundamentar sus posiciones, se evocan elementos como: principios, valores, nacionalismos, políticas de la empresa, es decir, factores que no pueden “violarse”, ni modificarse por el que negocia.

Aparecer firmes. Asumir una imagen de fuerza, de poder. Reclamar concesiones de la otra parte, como algo justificado; eludir las suyas, o concederlas como algo excepcional.

Reclamar la intervención de un tercero (árbitro). Utilizar esto como chantaje, o amenaza, como demostración de la seguridad en la “justeza” de su posición.”¹⁴

¹⁴ Antonio Suárez Formación en Marketing. 2012

2.3.2.2 Estrategia Ganar – Ganar

Denominada negociación por principio, es una cooperación donde se busca la mejor solución.

Las partes negociadoras tienen el compromiso de llegar a una solución en común, debido a esto dicha estrategia obtiene la mejor solución al conflicto que se está resolviendo. Desde el inicio de la negociación las partes están enfocadas en encontrar más intereses en común que intereses opuestos. Un factor trascendental son los valores y principios que las partes tienen esto permite no utilizar poder de persuasión para tomar la delantera sino más bien entender las necesidades de la otra parte.

Las principales características que se evidencia en esta estrategia de negociación son:

- Existen intereses en común
- El poder de ambos es similar
- Confianza entre las partes
- Las dos partes aplican la misma estrategia
- El acuerdo puede ser fácil

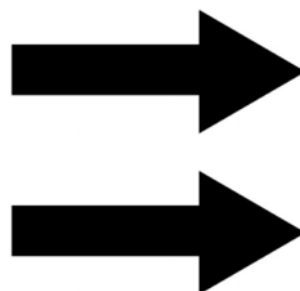


Ilustración 2: Ganar - Ganar

A continuación, se expondrá un ejemplo y un análisis del comportamiento de los negociadores utilizando esta estrategia:

Se está negociando el plazo de pago de materiales para la construcción. El promotor no puede pagar en su totalidad en el instante que se entrega el material sin embargo llegan a un acuerdo para hacer pago con del 25% contra entrega y en el plazo de 30 días el pago del 75% restante dando así un margen considerable para que el promotor pueda obtener el dinero y al proveedor pueda cumplir sus obligaciones.

Valores que se pueden apreciar en este sencillo ejemplo:

- Tanto el promotor como el proveedor se tienen confianza
- Interés mutuo en mantener un acuerdo comercial
- La negociación se inicia con el objetivo de llegar a un acuerdo

2.3.2.3 Estrategia Competitiva

Se basa en obtener el cumplimiento de los objetivos individuales sin tener en cuenta lo de los demás o el global del equipo. Es muy usual que el comportamiento sea el de ocultar información o usar amenazas con el objetivo de descubrir las metas de la otra parte

Las principales características que sé que se evidencia en esta estrategia de negociación son:

- Atacar y defender sin tener en cuenta nada más.
- Derrumbar la posición del contrario.
- Pensar solamente en el objetivo particular.
- El vencedor crece en su ego mientras que el perdedor piensa en la venganza.
- El clima es tenso y de desconfianza.
- Centrada en el presente.

A continuación, se expondrá un ejemplo y un análisis del comportamiento de los negociadores utilizando esta estrategia:

En determinada área de trabajo de una empresa de la construcción se encomienda una tarea general para lo cual el jefe designa tareas específicas a dos de sus colaboradores. Al recibir la tarea uno de ellos exige que se le entregue menor carga de trabajo, la otra parte solicita hacer solo tareas en las que tiene experiencia y para lo que fue contratado, generando así rivalidades entre los dos colaboradores. La negociación jefe - empleado no prospero. Por una parte, el jefe ejerció su poder sin ver los intereses en común por otro lado los trabajadores se centraron en ver objetivos personales y no la tarea general encomendada al área.

Valores que se pueden apreciar en este sencillo ejemplo:

- Clima de desconfianza entre los colaboradores
- Desconfianza entre los colaboradores y el jefe
- Centrarse solo en el presente
- Atacar a las otras partes

2.3.2.4 Estrategia Cooperativa

Está basada en que la visión propia se encuentra sincronizada con la visión de la otra parte.

Esta estrategia necesita dos partes una que exponga las necesidades a la otra, para que así se adopte una postura de resolución de problemas que permita llegar a un acuerdo a las partes.

Esta estrategia viene de la mano de la estrategia antes analizada Ganar – Ganar, buscando siempre fortalecer alianzas duraderas basadas en la confianza.

Las principales características que se evidencian en esta estrategia de negociación son:

- Respeto a los intereses, objetivos.
- Analizar soluciones de problemas en función de su validez independientemente de quien los proponga.
- Sensación de que las dos partes han ganado.
- Cooperación y flexibilidad.
- Clima de confianza.
- Centrada en el futuro.

A continuación, se expondrá un ejemplo y un análisis del comportamiento de los negociadores utilizando esta estrategia:

Un equipo de dirección facultativa de determinada obra se da cuenta que existen problemas en el avance del proyecto. Los responsables de la construcción solicitan una reunión para negociar mayor agilidad en los tiempos de pago y aplazar la entrega de las tareas asignadas. Dirección facultativa acepta esa necesidad y tiene claro que la empresa contratista está comprometida en la entrega de la obra. Se consigue agilizar los tiempos de pago y la fecha de entrega se aplaza no en el número de días que en un inicio se solicitó, pero se dio flexibilidad para que pueda concluir con lo encomendado

Valores que se pueden apreciar en este sencillo ejemplo:

- El equipo de dirección facultativa y la empresa encargada de la construcción tenían claro que se debía de cumplir el objetivo propuesto.
- La empresa contratista expuso sus necesidades para cumplir el objetivo y la dirección facultativa las canalizó.

- En la negociación no se aprobó el número de días inicialmente propuesto por la empresa contratista, pero el plazo que se dio generó a las partes la sensación de haber ganado.

Después de haber analizado cuatro estrategias de negociación mostraremos a continuación una ilustración de cómo puede fluir el resultado de una negociación:

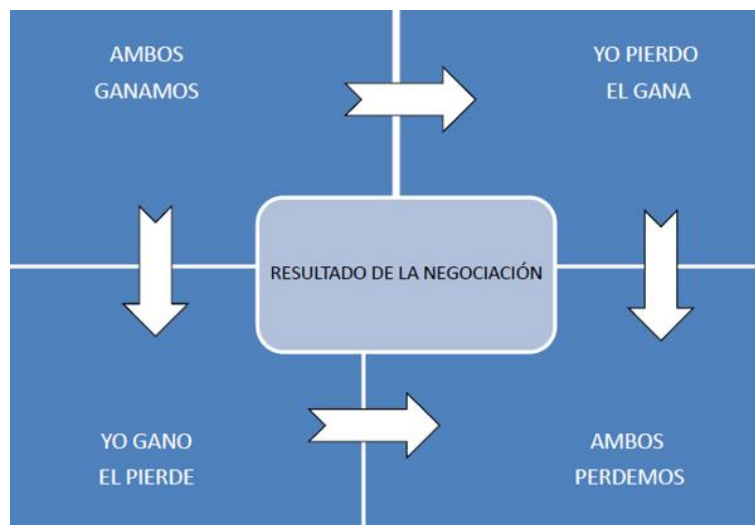


Ilustración 3: Flujo de la Negociación (Autor: Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación)

2.3.3 El Método de negociación de Harvard

Los creadores de esta metodología de negociación son los profesores Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury en 1980. El propósito de esta metodología es llegar a acuerdos sin que exista perdedores, para ello se han desarrollado cuatro fundamentos y siete elementos de la negociación.

Este método de negociación es el resultado de mejorar clásicas estrategias negociadoras como la de ataque y defensa, ganar – perder entre otras por un acuerdo que permita potenciar las estrategias colaborativas de las partes negociadoras.

2.3.3.1 Estructura del Método

A continuación, se hará una explicación del método indicando cada elemento que forma parte de él.

Cuatro fundamentos:

- 1.- **Las personas:** Separar personas de problemas.
- 2.- **Los intereses:** Enfocarse en los intereses no en la posición.
- 3.- **Las opciones:** Plantear opciones de doble beneficio.
- 4.- **Los criterios:** Usar criterios objetivos.

Siete elementos de la negociación:

- 1.- **Alternativas:** Posibilidad que tienen las partes negociadoras de plantear un acuerdo diferente al que se va iniciar a negociar.
- 2.- **Intereses:** Buscar intereses en común en donde las partes tengan motivación de continuar la negociación.
- 3.- **Opciones:** Generar acuerdos en donde los beneficios sean mutuos para las partes.
- 4.- **Criterios (legitimidad):** Delinear perfectamente el acuerdo, así como el procedimiento de negociación para determinar la legitimidad de los mismos.
- 5.- **Relación:** Generar acuerdos que sean viables de cumplir y exista armonía entre las partes.
- 6.- **Comunicación:** Es necesario tener la seguridad que nos estamos comunicando bien y que la otra parte tiene claros nuestros planteamientos.
- 7.- **Compromiso:** Son planteamientos verbales o escritos que indican lo que las partes se comprometen hacer o no hacer.

Puntos importantes del método:

- Separa las personas del problema.

- Colocarse en la posición de la otra parte.
- Escuchar atentamente diversas opciones.
- Enfocarse en los intereses no en las posiciones.
- Tener como objetivo identificar el interés.
- Plantear nuevas opciones de mutuo beneficio.
- Usar criterios objetivos.

Tabla resumen del Método Harvard

Cuatro Fundamentos	Siete elementos de la negociación	Puntos Importantes del método
Las personas	Alternativas	Separa las personas del problema
Los intereses	Intereses	Colocarse en la posición de la otra parte
Las opciones	Opciones	Escuchar atentamente diversas opciones
Los criterios	Criterios (Legitimidad)	Enfocarse en los intereses no en las posiciones
	Relación	Tener como objetivo identificar el interés
	Comunicación	Plantear nuevas opciones de mutuo beneficio
	Compromiso	Usar criterios objetivos

Tabla 2: Resumen del Método Harvard

2.3.3.2 El concepto M.A.A.N. (mejor alternativa a un acuerdo negociado)

“Una de las aportaciones más útiles del método de Harvard es la consideración de tener en cuenta que, antes que un mal acuerdo, puede haber una “mejor alternativa a un acuerdo negociado” (M.A.A.N.); algunos autores la denominan

M.A.P.A.N. (Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado) o también se conoce por sus siglas en inglés: B.A.T.N.A. (Best Alternative To a Negotiated Agreement).

Se trata de, antes que tener que aceptar bajo presión un acuerdo del que nos vamos a lamentar, estudiar qué pasaría si no hubiera acuerdo. Es necesario estudiar también que le pasaría a la otra parte, si no hubiera acuerdo; en el caso que ambos M.A.A.N. fueran mejores que un acuerdo negociado, habría que plantearse la idoneidad de negociar.

El concepto es asumir que el objetivo final de una negociación no siempre es llegar a un acuerdo. El acuerdo sólo es un medio, siendo el objetivo final satisfacer nuestros intereses. Hay que saber cuándo se debe jugar en la negociación y cuándo se debe pasar. En consecuencia, en la preparación de la negociación también hay que incluir el M.A.A.N. Durante el transcurso de la negociación cualquier posible acuerdo se contrastará con dicha mejor alternativa posible a un acuerdo negociado. En ningún caso el negociador puede aceptar un acuerdo peor que su M.A.A.N., pero no hay que confundirlo con el límite inferior de la negociación.

El M.A.A.N. es una de las fuentes del poder del negociador, a mejor M.A.A.N. mayor poder de negociación. Adicionalmente, a mayor facilidad para retirarse de una negociación porque se dispone de un buen M.A.A.N. mayor capacidad para influir en un acuerdo favorable para nuestros intereses. Por ello la mejor alternativa posible a un acuerdo protege de los malos resultados y ayuda a conseguir mejores acuerdos.

Disponer de un buen M.A.A.N. también refuerza la negociación frente a negociadores duros o con gran poder”.¹⁵

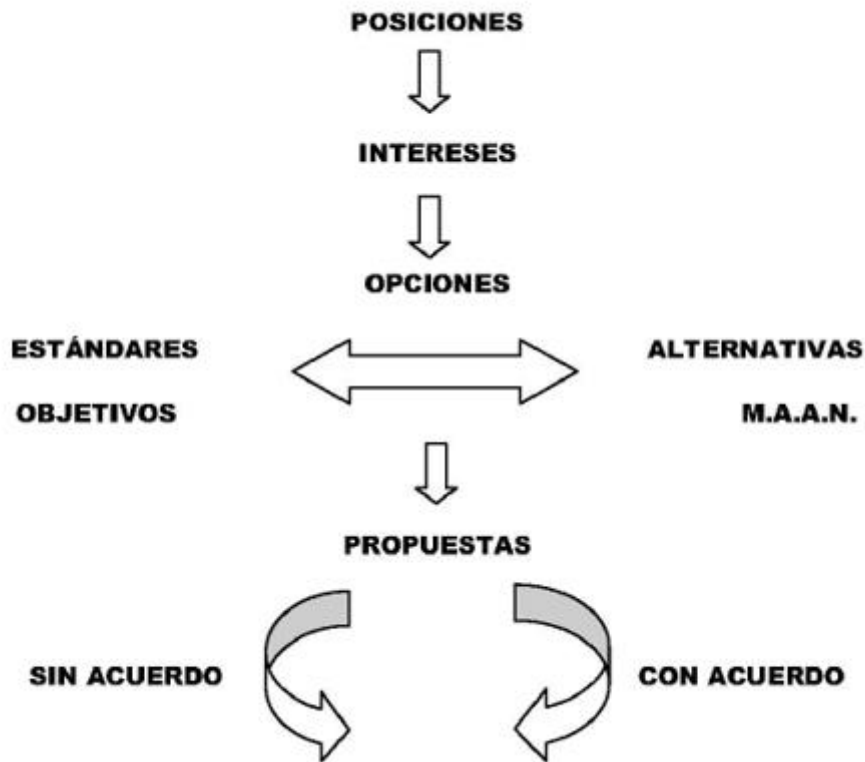


Ilustración 4: M.A.A.N. (Autor: Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación)

2.3.4 El Equilibrio de Nash

“Nash desarrolló la teoría denominada “Equilibrio de Nash”. En esta subyace una fuerte hipótesis de racionalidad, siendo los siguientes supuestos, los que permitirán alcanzar un equilibrio de Nash:

- Todos y cada uno de los jugadores buscan maximizar su pago/ganancia esperada de acuerdo a los pagos y las condiciones que describen el juego.

¹⁵ Aparicio Marín Teresa, 2014. Aplicación de las técnicas de negociación a las empresas constructoras p.79-80

- *Los jugadores llevan a cabo las estrategias deseadas y premeditadas de acuerdo a sus preferencias, estrategias que se entiende que son ejecutadas sin errores.*
- *Los jugadores poseen la habilidad suficiente para la determinación de sus equilibrios privados y la de estimar la de los demás jugadores que interactúan en el juego.*
- *Se supone que el hecho de que un individuo modifique su estrategia, no afecta a la decisión original que otro individuo planea desplegar. Cada jugador también determina su camino en base a lo que piensa que otros harán y, si piensa que lo va a cambiar, lo tendrá en cuenta en su determinación.*

Para explicar de una forma practica el modelo se describirá una historia llamada “El dilema del prisionero” es una antigua parábola que sirve para justificar que en los conflictos interpersonales, la mejor solución posible no tiene por qué ser que una parte pierda para que la otra gane.

La historia se basa en que, a dos delincuentes, cómplices del mismo delito, se les coloca en celdas separadas y se les comunica lo siguiente: si uno confiesa, él quedará en libertad y al otro le espera una sentencia de diez años; si ambos confiesan, para cada uno habrá una sentencia de siete años; si ninguno confiesa, el resultado será una corta sentencia de un año para cada uno de ellos.

Es evidente, que cada uno de ellos caerá en la tentación de acusar al otro y librarse de la pena; pero si ambos lo hacen, los dos serán sentenciados a una pena importante. Por el contrario, si ambos son solidarios la pena es mínima. Si consideramos que el máximo beneficio común es la mínima suma de años de

cárcel, está claro que ser solidario es muy ventajoso. En resumen, la situación es la siguiente”:¹⁶

Acción	Tú encubres	Tú traicionas
El encubre	<i>Máximo beneficio común</i>	<i>Tú ganas El pierde</i>
El traiciona	<i>El gana Tú pierdes</i>	<i>Máximo perjuicio común</i>

Tabla 3: Resumen “El Dilema del Prisionero”

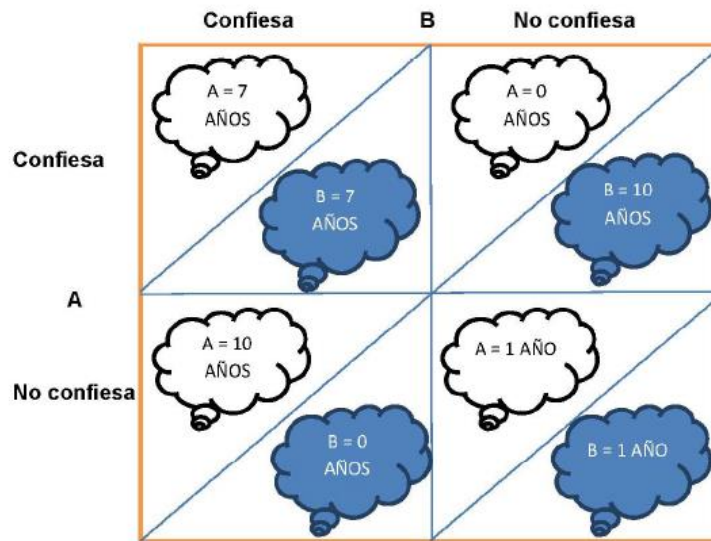


Ilustración 5: Resumen “El Dilema del Prisionero”

2.4 Modelos teóricos de negociación

2.4.1 El modelo de Pruitt

“Según García Gómez, es uno de los modelos que mayor énfasis pone en la dinámica interactiva de los protagonistas y establece un conjunto de variables que conforma el marco general para explicar la globalidad del proceso negociador.

Desde este modelo, la negociación es definida como «un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más negociadores. Las partes verbalizan primero sus demandas contradictorias y se mueven,

¹⁶ Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación

posteriormente, hacia el acuerdo, mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas» (Pruitt, 1981), que bien pueden denominarse estrategias o tácticas de interacción. Las estrategias básicas que tienen lugar en cualquier proceso de negociación son, fundamentalmente, cuatro:

- *Estrategia de resolución de problemas*
- *Estrategia de rivalidad*
- *Estrategia de flexibilidad*
- *Estrategia de inacción*

La resolución de problemas, se caracteriza por intentar buscar una alternativa aceptable y satisfactoria para ambas partes. Se trata de una estrategia conciliadora y cooperativa y puede expresarse mediante diversas fórmulas o tácticas que, normalmente, suelen clasificarse en función del riesgo que entrañan. Entre éstas se podrían señalar aquellas actitudes y conductas orientadas, bien hacia la ampliación de aquellos aspectos de la negociación que serían beneficiosos para ambas partes, lo que a su vez, permitiría desarrollar nuevas opciones mutuamente satisfactorias; bien recompensando aquellas acciones que puedan implicar concesión en algunos de los aspectos importantes, o bien haciendo de aquellos aspectos no prioritarios para una de las partes, las concesiones necesarias para que la negociación siga su curso (Serrano y Rodríguez, 1993).

En todas ellas, el riesgo que se corre es la probabilidad de que sean ejecutadas sólo por una de las partes. Para que esto no ocurra, los

negociadores deben orientar y situar su conducta en la misma dirección. De esta forma, se reduciría el riesgo de ser ejecutadas sólo por una de las partes y sería más factible el beneficio para ambas. En esta misma línea, Pruitt afirma que, cuando en una situación de negociación se da un alto potencial integrador unido a las altas aspiraciones que mantienen las partes -aunque sin ser éstas demasiado elevadas-, los resultados de la negociación suelen ser especialmente positivos.

La estrategia de solución de problemas, por tanto, a pesar de no ser de uso frecuente, debido a que el conflicto que motiva la negociación suele generar enfrentamientos, desconfianzas y una larga serie de consecuencias negativas, no cabe duda que es la estrategia que genera los mayores beneficios conjuntos y permite que los acuerdos logrados sean duraderos. A través de ella, se establece entre las partes un cambio de relaciones y un clima menos conflictivo.

La estrategia de rivalidad, por el contrario, implica presionar sobre la otra parte para que acepte una alternativa a favor de los propios intereses. De un modo u otro, se intenta dominar al contrario y ese intento de dominio se lleva a cabo mediante un gran número de acciones tácticas. Entre las más utilizadas podemos señalar las siguientes:

- *Realizar peticiones inaceptables para el otro*
- *Mantenerse y no alterar las posiciones propias*
- *Castigos, por negarse a hacer concesiones*
- *Actuar con presión*
- *Amenazar; etc. (Serrano y Rodríguez).*

La rivalidad como estrategia aumenta la rigidez de las demandas y el peligro de un creciente enfrentamiento entre las partes; propicia, además, que el conflicto vaya en aumento y se reduzca con él la posibilidad de solucionarlo. La mayor parte de las negociaciones que durante todo el proceso siguen este tipo de estrategia prevalente, están destinadas al fracaso, generando entre las partes una situación de difícil solución.

Las estrategias de flexibilidad, son aquellas que suponen una reducción del nivel de aspiraciones que, en primera instancia, se expresa en la expectativa de objetivos beneficiosos y, posteriormente, en la entidad de demandas formuladas. Actuar de un modo flexible es sencillo y no requiere de tácticas especiales. Suelen emplearse cuando lo central para el negociador es concluir la negociación, bien porque las cuestiones que quedan no son ya especialmente relevantes, o bien porque se esté generando una alta presión entre los negociadores. Este tipo de estrategias son positivas en negociaciones rápidas o cuando se tratan asuntos de poca importancia. No obstante, es necesario resaltar que la excesiva flexibilidad en las negociaciones suele reportar un bajo beneficio para las partes, o bien suscitar una difícil situación si la conducta de flexibilidad no es asumida por igual por ambas partes.

Las estrategias de inacción, por último, son aquellas en las que se desarrolla una mínima actividad negociadora y, eventualmente, pueden ser la causa para llegar a suspender el proceso negociador. De este modo, los acuerdos llegan

a retrasarse, e incluso puede darse que la propia negociación se suspenda si una de las partes comienza a desconfiar del mantenimiento de la misma. Se utiliza, frecuentemente, en negociaciones colectivas y diplomáticas.

Es evidente que las estrategias mencionadas son incompatibles entre sí, pues en cada una de ellas se encuentran implícitas orientaciones psicológicas diferentes. No obstante, los actores, según el curso de la negociación, pueden combinarlas y utilizarlas basándose tanto en el interés sobre los resultados de la otra parte, como en el interés sobre los propios resultados. De esta forma, cada estrategia se va conformando de acuerdo con el interés que las partes muestren para moverse, bien hacia la integración y la obtención de los resultados, o bien hacia la rivalidad.

*Desde esta perspectiva, la estrategia de **resolución de problemas** será la que más se utilice cuando exista un alto interés, tanto por los problemas propios como por los problemas de la otra parte. La estrategia de **rivalidad**, cuando exista un alto interés por los objetivos propios y bajo por los de la otra parte. La estrategia de **flexibilidad**, cuando exista un bajo interés por lo propio y alto por lo ajeno. Por último, la estrategia de **inacción** se utilizará cuando exista un bajo interés tanto por los objetivos propios como por los ajenos (Pruitt, 1981).*

Asimismo, la actitud de cooperación responderá, tanto a la estrategia de resolución de problemas, como a la estrategia de flexibilidad mientras que la

de rivalidad y, en algunos casos, la de resolución de problemas serán modos de avanzar hacia la consecución de los intereses propios.

Resumiendo, podemos concluir que la elección y adecuación de estrategias, por parte de los negociadores, tiene por objeto hacer entrar en razón, al contrario, mostrando, por una parte, firmeza respecto a los intereses básicos y, por otra, flexibilidad en los aspectos periféricos, intentando adecuarse así a las necesidades del otro. Se trata, pues, de lograr una combinación armoniosa y coherente de aquellas estrategias que, alternativamente, conducirían a la firmeza y flexibilidad de los actores, de acuerdo con los resultados a los que fueran llegando en la negociación.

2.4.2 Modelo de Bacharach y Lawler

Bacharach y Lawler (1981) en su teoría general de la negociación, afirman que la necesidad de intercambio entre las partes se origina a partir de dos circunstancias claramente definidas: la escasez de recursos significativos y la asignación desigual de los mismos. Ambas situaciones crean la necesidad de intercambiar entre los actores los diferentes recursos que cada uno necesita y, en este sentido, cada parte trata de negociar la cantidad de beneficios que se pueden reportar mutuamente.

De este modo, se inicia entre las partes una cierta relación de poder que se establece por una dependencia mutua en donde el poder de una parte viene determinado por la dependencia de la otra. Esta dependencia, precisamente, es lo que permite que cada negociador pueda adoptar una cierta posición durante el proceso y, así, las relaciones o intercambios entre las partes se puedan orientar a facilitar o impedir los beneficios del otro.

Durante el proceso deben considerarse dos cuestiones básicas: el modo en que el contexto determina los motivos, intenciones y acciones de los negociadores y el modo en que éstos ajustan sus propias intenciones y acciones a las de los oponentes (Bacharach y Lawler, 1981). El poder de negociación se constituye así en la clave para entender las distintas acciones de las partes implicadas y, en consecuencia, su presencia es la que determina la interrelación entre el contexto, el proceso y los resultados de la negociación. A través de estos tres elementos, se trata, en definitiva, de facilitar el modo en que los negociadores clasifican, organizan y sincronizan los diversos parámetros contextuales. Además, permiten que los actores durante el proceso negociador los transformen en acciones tácticas, que cada parte utilizará para convencer al oponente de que cada uno controla ciertos recursos significativos que el otro necesita y, por tanto, que se está dispuesto a utilizar el poder para conseguir de la otra parte los recursos deseados.

*Desde esta perspectiva, la tarea del negociador consiste, pues, en una **acción manipulativa** y ésta, en última instancia, es la que determina el poder de negociación de una parte sobre la otra (Bacharach y Lawler, 1981; Barón y Munduate, 1993).*

*Concretamente, en el contexto de la Administración, el tema del **poder** es también una cuestión relevante. Su presencia se halla implícita en la estructura organizativa, en las prácticas y normativas que regulan su comportamiento, en la relación de dependencia entre supervisor y supervisado y, en general, en todos los aspectos que originan la actividad cotidiana del trabajo.*

*En este sentido, el poder de negociación del empleado puede venir determinado, bien por la realización con éxito de actividades retadoras, por la dificultad que implicaría sustituirle al poseer habilidades específicas, o bien por disponer del consenso de su propio grupo de trabajo. Este «**potencial**» de **negociación**, es lo que los empleados deben transformar en tácticas de acción para convencer a la dirección de que ellos también controlan ciertos recursos que ella necesita. Por tanto, se impone un proceso de negociación orientado a lograr un acuerdo consensuado en beneficio de ambas partes. Para concluir, cabe sólo recordar que **la dependencia mutua entre la dirección y el trabajador en el ámbito de las organizaciones, constituye la principal base de poder entre las partes** y, en la medida en que esa dependencia se incremente, las negociaciones entre la dirección y el trabajo se harán progresivamente más insustituibles y necesarias”.*¹⁷

2.5 Factores Involucrados en el entorno negociador

Como se lo ha mencionado en las páginas anteriores la negociación no es única para cada caso al que nos enfrentamos las circunstancias son diferentes sin embargo los factores involucrados en el entorno negociador se repiten. A continuación, nombraremos estos factores y explicaremos cada uno de ellos.

- Tiempo
- Poder
- Información
- Presión

¹⁷ Antonio Granados Moreno e Ignacio Irizar Muñoz., 2016, Escuela de la Administración Pública de Murcia, Negociación

- Entorno
- Cultura

2.5.1 Factor tiempo

En el proceso negociador es un elemento importante ya que si logramos controlar la ansiedad que este provoca es muy probable que se obtenga una buena negociación.

Encontraremos tres posibilidades dentro de este factor:

2.5.1.1 Reducción del tiempo disponible

Para entender esta posibilidad generada por el factor tiempo se comentará una anécdota muy famosa a nivel del mundo empresarial protagonizada por un alto ejecutivo de la empresa aeroespacial Airbus. Su misión era viajar a Tokio una semana y negociar la venta de tres aviones jets Airbus. Al llegar a la capital japonesa fue recibido por ejecutivos de alto nivel de Japan Airlines quienes se ofrecieron a llevarlo al Hotel y durante su estancia servirle de guía turístico e incluso llevarlo al aeropuerto a su regreso. Previo al viaje el equipo asiático investigo el tiempo que el negociador de la empresa aeroespacial Airbus estaría en la ciudad asiática esto les permitió ajustar un itinerario de actividades todos los días en los que incluían buenas comidas, visitas a lugares turísticos y reuniones con funcionarios que no tenían poder de toma decisión. Esto permitía tenerlo ocupado el cien por ciento de su tiempo.

Horas antes de trasladarlo al aeropuerto y con presión de perder su vuelo un alto ejecutivo japonés afronto el tema de la negociación entregándole un “CONTRATO TIPO” preparado por la empresa Japan Airlines en el que se habían consignada diferentes condiciones de operación, ante la necesidad de volver pronto a casa y llevar a su empresa lo encomendado se terminó firmando dicho contrato.

El negociador de Airbus no considero la importancia del factor tiempo, habría podido llegar a un mejor acuerdo para la empresa si hubiese distribuido mejor los días de estancia. Las conclusiones que podemos sacar en estas circunstancias con el factor tiempo es que el tiempo nunca es neutro en ocasiones trabaja a nuestro favor y en otras circunstancias en nuestra contra.

2.5.1.2 Extender el tiempo disponible

Las circunstancias que nos encontramos comentando referente al factor tiempo son oportunas hacerlas mediante un ejemplo. El gerente de una empresa multinacional tras varias suspensiones de reuniones con el presidente del comité de trabajadores decide recibirlo en el horario de la comida para sentarse a negociar. La estrategia del gerente era sencilla alargar el tiempo de negociación agotando a su contraparte. Tras varias horas de negociación la posición del comité de trabajadores fue disminuir sus demandas y dar por cerrada la negociación.

Las conclusiones que se saca de este ejemplo es que el principal objetivo de esta postura es solamente agotar a la otra parte suspendiendo varias reuniones y haciendo las mismas en horarios incómodos. El tiempo es relativo en tal virtud antes de sentarse a negociar es necesario analizar este tipo de comportamientos que la otra parte pudiera adquirir. Es importante señalar que no siempre se puede lograr extender más el tiempo de las negociaciones ya que se lo puede considerar como un bloqueo perjudicando el proceso de negociación.

2.5.1.3 Demanda de último minuto

Es muy habitual que esto se presente después de haber terminado una negociación larga e intensa en la que las dos partes se encuentran agotadas y finalmente están dispuestas a firmar el acuerdo negociado. Es en ese instante en donde surge la “demanda de último minuto” en donde la expresión habitual suele ser “es algo pequeño que no podemos dejar de mencionarlo”. Esto es una estrategia con la que se pueden conseguir ventajas muy puntuales que no estaban planificadas en la negociación.

2.5.2 Factor Poder

“El poder es la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos; el conjunto de medios materiales e inmateriales que A moviliza en su relación con B para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto. Sin embargo, la definición de Weber resulta más convincente en el sentido de que el poder es la capacidad de un individuo de

*hacer que otra persona realice una determinada acción, que no habría accedido de no mediar la influencia del primero”.*¹⁸

*“La potestad, la autoridad y la competencia que alguien dispone para llevar el mando de una organización, una empresa o grupo, o bien para llevar a la práctica alguna tarea, trabajo, o actividad, se conoce popularmente como poder”.*¹⁹

Podemos observar en las definiciones anteriores que la palabra poder es una faculta, habilidad o capacidad para llevar a cabo una determina acción. Es importante hacer notar que el poder implica también poseer mayor conocimiento, información, formación intelectual, etc., en relación a la otra parte negociadora.

2.5.2.1 Principios fundamentales del poder

- *“La capacidad del negociador de influir en la forma de actuar de su oponente.*
- *El poder es relativo y pocas veces podemos decir que alguna de las dos partes disfruta del poder completo.*
- *El poder puede ser real o aparente, si no nos damos cuenta de nuestras ventajas, aunque las tengamos, no tenemos poder. Podemos utilizar nuestro poder sin actuar (si nuestro oponente cree que haremos algo en su contra, no es necesario actuar).*
- *El poder está siempre limitado y depende de la situación, la ética y la competencia presente y futura.*
- *El poder existe solo si la otra parte lo acepta.*

¹⁸ Crozier y Firedberg (2002, p.117)

¹⁹ <https://www.definicionabc.com/politica/poder.php/> Consultado: 3 de octubre de 2017, 12:20 pm

- *No debemos abusar del poder, ya que las victorias pueden ser cortas*
- *Ejercer el poder siempre implica coste y riesgo.*²⁰

2.5.2.2 Cinco Bases del poder

“Poder legítimo: el poder legitimado se refiere al poder de un individuo o grupo gracias a la posición relativa y obligaciones del jefe dentro de una organización o sociedad. El poder legitimado confiere a quien lo ejerce una autoridad formal delegada.

- 1. Poder de referencia: el poder de referencia se refiere a la capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir a otros. Está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del que ostenta el poder. Aquí la persona sometida al poder toman como modelo al portador de poder y trata de actuar como él.*
- 2. Poder experto: el poder experto es el que deriva de las habilidades o pericia de algunas personas y de las necesidades que la organización o la sociedad tienen de estas habilidades. Al contrario de las otras categorías, este tipo de poder es usualmente muy específico y limitado al área particular en la cual el experto está cualificado.*
- 3. Poder de recompensa: el poder de recompensa depende de la capacidad del líder de otorgar recompensas materiales; se refiere a cómo el individuo puede dar a otros como recompensa algún tipo de beneficios, como: tiempo libre, regalos, promociones, incrementos de sueldo o de responsabilidad.*

²⁰ Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación

4. *Poder de coacción: el poder de coacción se basa en la capacidad para imponer castigos por parte de quien lo ostenta. Puede asimilarse a la capacidad de eliminar o no dar recompensas y tiene su fuente en el deseo de quien se somete a él de obtener recompensas con valor, pero bajo la forma negativa del temor a perderlas. Ese miedo es lo que, en último término, asegura la efectividad de ese tipo de poder. El poder de coacción, no obstante, tiende a ser la menos efectiva de todas las formas de poder, al generar resentimiento y resistencia.*²¹

2.5.3 Factor Información

El negociador antes de iniciar un proceso de negociación se plantea los objetivos que desea alcanzar al cierre del convenio. Para esto realiza un análisis previo de diferentes puntos en común, en contra, concesiones, etc. Todos estos tópicos están ligados a la cantidad de información que puede obtener el negociador de la otra parte. Ahora bien, parte de esta información con la que se inicia la negociación son hipótesis que se irán aclarando o corrigiendo en las primeras conversaciones con la contraparte.

Cada vez que se inicia un proceso de negociación es debido a que las partes necesitan algo del otro negociador. Si una de las partes tuviera la información completa partiría de la posición límite del oponente y rechazaría cualquier cambio, pero esto no sucede así son muy pocas las ocasiones en las que antes de negociar poseemos la información plena.

²¹ Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación

Es importante analizar detalladamente la información que estamos dispuestos a dar a la otra parte y buscar el momento adecuado para hacerlo ya que esto define las expectativas en la dirección correcta o incorrecta de la negociación.

2.5.3.1 Conocimiento de la información

A mayor información sobre la otra parte negociadora aumenta la probabilidad de conseguir un acuerdo más favorable en tal virtud el conocer la información nos permite:

- Analizar debilidades y fortalezas nuestras y de la contraparte.
- Conocer diversos tipos de opiniones.
- Estar preparados para sorpresas que se pueden dar en el proceso de negociación.
- Reducir al máximo la incertidumbre (dependiendo el nivel de información).
- Elaborar propuestas y variantes.
- Tener la flexibilidad de enfrentarse a cambios en el proceso de negociación.

A continuación, se representa en una ilustración los canales que sigue la información para obtener una negociación eficaz:

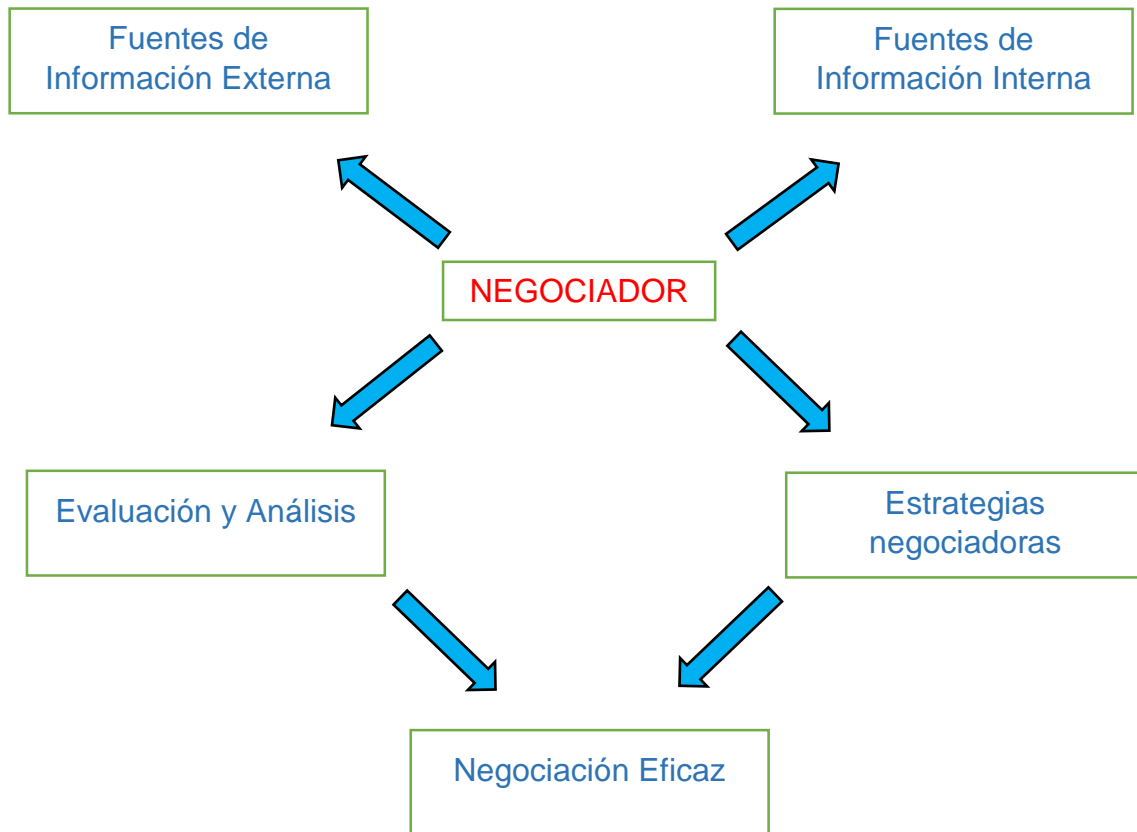


Ilustración 6: Canales de Información (Autor: Sebastián Ortiz Enríquez)

Como se puede observar en la ilustración la información no llega de un solo canal sino de dos vías una externa y otra interna esto se lo logra obteniendo información directamente de nuestra contraparte negociadora y del entorno que lo rodea. La información puede ser necesaria e innecesaria para los objetivos que se desea obtener es por eso que todo lo obtenido pasa por un filtro de evaluación para posteriormente basado en los objetivos que se desea obtener preparar una estrategia negociadora que finalmente nos permita una negociación eficaz.

2.5.4 Factor Presión

Toda negociación conlleva diferentes niveles de presión que en unos casos puede ser mayor y en otros menor dependiendo en la posición negociadora en

la que nos encontremos, sin embargo es importante siempre mantener las emociones y analizar las situaciones sin caer en la precipitación como consecuencia de la presión.

Uno de los puntos más determinantes en el momento de preparar una negociación es saber equilibrar de manera muy objetiva el grado de importancia que tendrá este acuerdo esto permitirá determinar hasta donde se podrá “tensar la cuerda”.

Igualmente, es útil conocer la posición y situación que tiene dentro de su organización la persona con quien estoy negociando, ya que la presión no sólo descansa en la importancia del acuerdo sino también en la necesidad del profesional que está enfrente de llegar a un acuerdo que poder presentar a su superior jerárquico y/o dentro de su propia empresa. Y en este caso, las razones pueden ser varias, como la de afianzarse en su puesto, alcanzar los objetivos, dar respuesta a una demanda exigida por la estructura de la organización, etc.

2.5.4.1 Tácticas de Negociación

- *“Desgaste: Aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.*
- *Ataque: Atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmosfera tensa, incomoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.*
- *Tácticas engañosas: dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan*

cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.

- *Ultimátum: presionar a la otra parte, empujar a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico “o lo tomas o lo dejas”, “tengo otros interesados, así que o decides ahora o dalo por perdido”*
- *Exigencias crecientes: Ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente.*
- *Autoridad superior: Negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas decisiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que este queda pendiente a la aprobación de los órganos superiores de la empresa, que plantearan nuevas exigencias.*
- *Hombre bueno, hombre malo*
- *Lugar de la negociación: se trata de que el interlocutor se sienta incomodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil”.²²*

2.5.5 Factor Entorno

Un buen negociador tiene la capacidad de mostrar a su oponente que el acuerdo al que van a llegar pretende alcanzar beneficios mutuos en igual nivel.

Generar empatía con el oponente es una buena táctica esto se lo logra generando un entorno físico negociador similar al que la otra parte está acostumbrada (influyen factores como posición de mobiliario, ambiente, entorno que los rodea).

²² Horst Bussenius C.,2007, Técnicas de Negociación

Con respecto a la posición del mobiliario podemos decir que la ubicación de una forma u otra puede generar una sensación de igualdad entre las partes. Por ejemplo, los dos interlocutores tienen los mismos asientos o se encuentran sentados al mismo nivel.

2.5.5.1 Entornos de Negociación

Existen dos tipos de entornos de negociación:

- Entorno local
- Entorno visitante
- Entorno neutral

Entorno local:

Sin lugar a dudas iniciar una negociación en un ambiente conocido genera una “ventaja” sobre su oponente debido a estas tres características principales:

- Tener cerca del negociador el apoyo de expertos o el acceso inmediato a datos necesarios.
- Influencia sobre el tiempo para poder marcar los ritmos que el negociador local determine.
- Disposición del entorno físico en el que se realizara la negociación.

Entorno visitante:

El negociador que se encuentra en territorio visitante puede tener una recepción de desventaja sin embargo existen factores favorables que se deben considerar: Al encontrarse en terreno visitante la contraparte local puede estar más confiada o tomar la negociación con mayor relajación se debe de identificar ese momento para actuar con mayor firmeza.

Si la negociación no transcurre conforme a los ritmos previstos y si las circunstancias lo permiten se podría usar la excusa de que se debe consultar con terceros determinada información.

Entorno neutral:

Se pondrá en práctica las características mencionadas anteriormente. Sin embargo se debe de mencionar que todo proceso de negociación es diferente y que no existe una sola línea de ruta a seguir.

2.5.6 Factor Cultural

“Existen muchas definiciones de cultura (los investigadores enumeran 500) y la mayoría son insatisfactorias. Dado que la cultura puede influir sobre el comportamiento, sería prudente que los negociadores consideraran si los valores, las creencias, los significados compartidos y las actitudes de un grupo determinan, de manera significativa, sus comportamientos en la negociación.

La cultura es todo aquello relacionado con los valores, las carencias, los supuestos que se justifican por sí mismos y los “puntos de vista del mundo” de los miembros de diferentes grupos con los que tratamos”.²³

2.5.6.1 Teoría de las dimensiones culturales de Hofste

- *“Power Distance Index (PDI): Poder, igualdad contra desigualdad, mide un índice de distancia al poder que se refiere a la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones (como*

²³ Gavin Kennedy BA.(2002).Negociación. p 11/7

la familia) aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual.

Cuanto más alto es el índice, más se acepta la desigualdad.

- *Individualism (IDV): Colectivismo contra individualismo, mide el grado en que las personas se integran en los grupos. Las culturas más individualistas dan más importancia a los objetivos personales, las más colectivistas a los del grupo (índice más bajo).*
- *Uncertainty Avoidance Index (UAI): Evitación de la incertidumbre contra tolerancia de la incertidumbre frente a una verdad absoluta, mide la tolerancia de una sociedad a soportar la incertidumbre y la ambigüedad (cuanto más bajo más tolerancia).*
- *Masculinity (MAS): Masculinidad contra femineidad, este índice mide el nivel de importancia que una cultura da a los valores típicamente masculinos, como el asertividad, la ambición, el poder y el materialismo, y a los valores típicamente femeninos, como el énfasis en las relaciones humanas. Cuanta más importancia se le da esta diferencia de valores, más alto es el índice.*
- *Long Term Orientation (LTO): Orientación temporal, valora la importancia que se da en una cultura a los planteamientos de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas (puntuación alta).²⁴*

2.6 Estilos Negociadores

- *Empuje: se trata de forzar a la parte contraria a cambiar de postura, bien de una forma persuasiva utilizando la lógica y los hechos, o bien planteando con firmeza los requisitos para llegar a un acuerdo.*

²⁴ Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación

- *Atracción: en este caso el negociador intenta ser conciliador, escucha las razones de la otra parte y se abre para ganar su confianza, buscando siempre los intereses comunes y los puntos de encuentro.*
- *Huida: se evita entrar en conflicto, se difumina el problema y se retrasa el acuerdo.²⁵*

2.6.1 Perfiles Negociadores

CONCILIADOR	DURO
Evita los conflictos personales, hace concesiones con facilidad y desea una solución amistosa.	Ve la negociación como un duelo, adopta y mantiene posiciones extremas, deteriora la relación con la otra parte.
Los otros son amigos	Los otros son adversarios
Lograr un acuerdo	Lograr la victoria
Conservar la relación	Condicionar la relación
Mostrar información	Ocultar información

Tabla 4: Perfiles Negociadores (Autor: Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación)

2.6.2 Factores que influyen en el resultado de una negociación

- *“Interés mutuo*
- *Grado de relación personal*
- *Preparación*
- *Lugar en el que se celebra*
- *Conocimiento que tenemos de nuestro interlocutor*
- *Tiempo que disponemos ambas partes para llegar a un acuerdo*
- *Número de personas que negocian*
- *Medios con los que contamos*
- *Información que tenemos*
- *Poder de los que negocian*
- *Forma de comunicarnos*

²⁵ Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación

- *Estilo negociador*
- *Acuerdos anteriores*²⁶

2.6.3 Errores más comunes

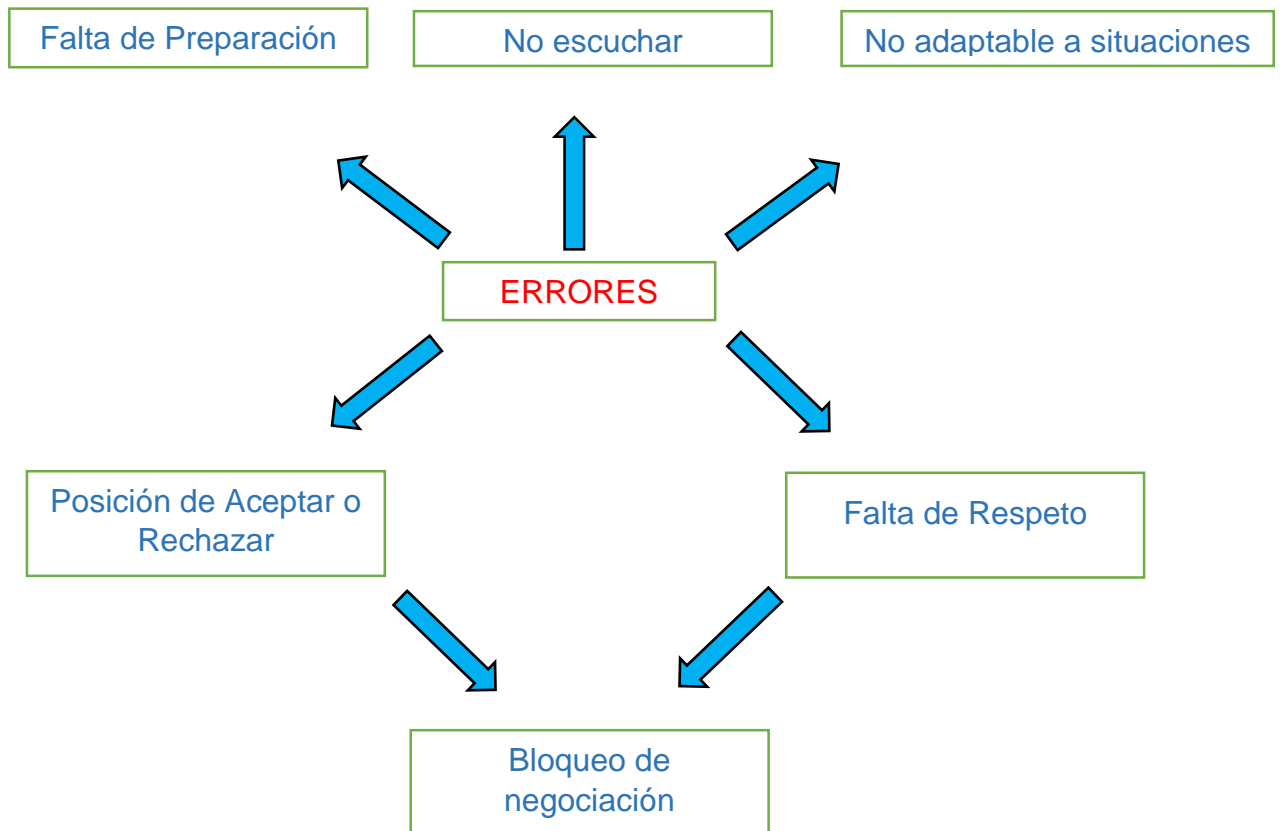


Ilustración 7: Errores en la Negociación (Autor: Sebastián Ortiz Enríquez)

2.6.4 Reglas básicas de la concesión

- *“Empujar al oponente a iniciar la primera concesión y saca todas sus demandas mientras mantienes las tuyas ocultas.*
- *Dejar al oponente realizar la primera concesión importante.*
- *Hacer al oponente trabajar por lo que se consigue, no se aprecia lo que no cuesta.*
- *Es mejor trabajar las alternativas que realizar concesiones.*
- *Cuanto más tarde cedas mejor, el otro le dará más importancia.*

²⁶ Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación

- *Hay que recibir algo por cada concesión.*
- *Cede lo que para ti tenga poco valor y mucho para él.*
- *No olvidar que “lo pensaré” es una concesión e incrementa las aspiraciones del oponente.*
- *No temer decir que “no”, si dices “no” bastantes veces, el oponente llegará a creérselo.*
- *Controlar la cantidad de concesiones que realizas y las de tu oponente.*
- *Se debe anular una concesión ya realizada, si está vinculada a un objetivo no alcanzado. la negociación no termina hasta el final.”²⁷*

²⁷ Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación

Capítulo 3: Estudio bibliométrico

- Revisión Bibliográfica
- Consideraciones y procedimientos seguidos para la búsqueda
- Análisis de Resultados para la base de datos WEB OF SCIENCE
- Análisis de Resultados para la base de datos SCOPUS

3 ESTUDIO BIBLIOMETRICO

3.1 Revisión Bibliográfica

Dada la importancia que tienen los estudios bibliométricos para evaluar el surgimiento y desarrollo de las actividades propias del conocimiento en este apartado se ha desarrollado una revisión detallada en las dos bases de datos más importantes (Web of Science y Scopus) con el propósito de desarrollar un análisis del estado actual del arte del tema que nos encontramos investigando.

La Universidad Politécnica de Valencia (UPV) a través de usuarios y claves previamente entregadas le permite al alumno el ingreso al “polibuscador” y a su vez acceder a las bases de datos antes mencionadas. Para esta revisión bibliográfica la búsqueda se limitó a los últimos 10 años es decir el periodo comprendido entre el 2008 – 2017 con el propósito de encontrar información actualizada pero principalmente que describa planteamientos de alternativas para problemáticas actuales del tema en cuestión.

3.2 Consideraciones y procedimientos seguidos para la búsqueda

- Selección de palabras claves que nos ayudaron a filtrar a mayor detalle la información requerida.
- Selección del periodo de años de búsqueda.
- Selección de categorías o temas que se encuentran relacionados con nuestro trabajo. Se ha restringido la búsqueda a artículos científicos, libros y tesis.
- De todos los documentos obtenidos se realizó un análisis de los más citados y los de mayor relevancia para nuestros fines investigativos.

-
- Autores con mayor número de publicaciones.

Es importante señalar que los criterios considerados en este apartado se los aplica de forma similar a las dos bases de datos a utilizar (Web of Science y Scopus).

3.3 Análisis de Resultados para la base de datos WEB OF SCIENCE

Palabras clave:

- REAL ESTATE
- NEGOTIATION
- MANAGEMENT

En una primera búsqueda con la palabra “REAL ESTATE” hemos encontrado 12.439 referencias al empezar a filtrar la búsqueda con las palabras “NEGOTIATION” y “MANAGEMENT” se hallaron un total de 72 referencias.

Periodo de años, categorías y tipo de documento:

En esta nueva búsqueda se filtraron las 72 referencias encontradas con los criterios inicialmente descritos para el periodo de años, categorías y tipo de documento encontrándose así 13 referencias finales que serán el motivo de nuestro análisis definitivo.

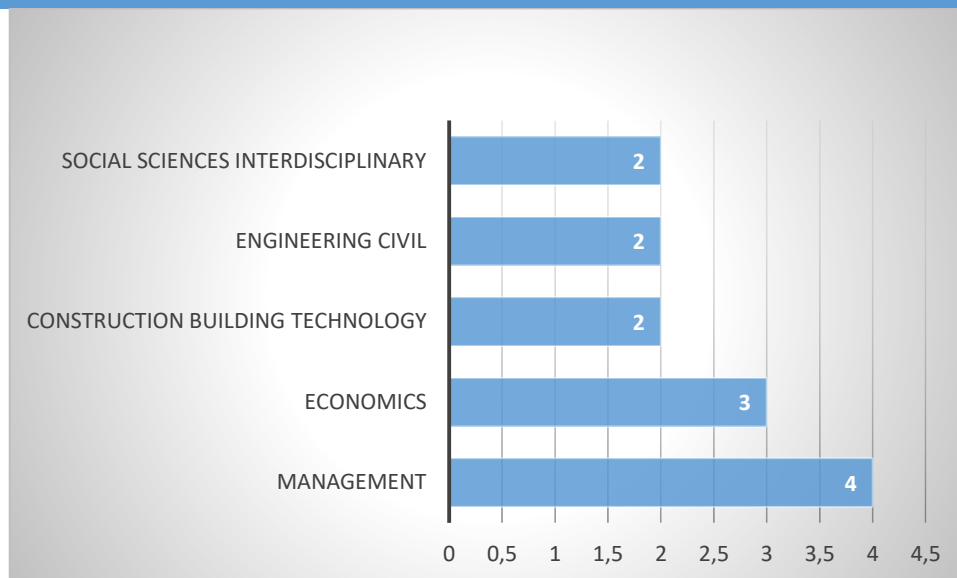


Ilustración 8: Categorías de las referencias encontradas

Ver registros	Excluir registros	Campo: Categorías de Web of Science	Número de registros	% de 10	Gráfico de barras	Guardar datos del análisis en un archivo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MANAGEMENT	4	40.000 %		<input checked="" type="radio"/> Filas de datos mostradas en la tabla
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ECONOMICS	3	30.000 %		<input type="radio"/> Todas las filas de datos (hasta 200.000)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CONSTRUCTION BUILDING TECHNOLOGY	2	20.000 %		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ENGINEERING CIVIL	2	20.000 %		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SOCIAL SCIENCES INTERDISCIPLINARY	2	20.000 %		

Ilustración 9: Categorías de Búsqueda

Documentos de mayor relevancia y número de citas:

Nombre del documento	Número de citas
Negotiation and Discourse Analysis.	17
Demur, Defer, and Deter: Concrete, Actual Practices for Negotiation in Interaction.	9
Investigation of agency agreement formation: new opportunities for marketing relationship development in service industries.	4

Tabla 5: Artículos con mayor número de citas

Autores con mayor número de Publicaciones:

Autor	Número de publicaciones
Putnam, Linda L	21
Maynard, Douglas W.	26
Hemphill, Elizabeth	14

Tabla 6: Autores con mayor número de publicaciones

3.4 Análisis de Resultados para la base de datos SCOPUS

Palabras clave:

- REAL ESTATE
- NEGOTIATION
- MANAGEMENT

En una primera búsqueda con la palabra “REAL ESTATE” hemos encontrado 16.498 referencias al empezar a filtrar la búsqueda con las palabras “NEGOTIATION” y “MANAGEMENT” se hallaron un total de 193 referencias.

Periodo de años, categorías y tipo de documento:

En esta nueva búsqueda se filtraron las 193 referencias encontradas con los criterios inicialmente descritos para el periodo de años, categorías y tipo de documento encontrándose así 147 referencias finales que serán el motivo de nuestro análisis definitivo.

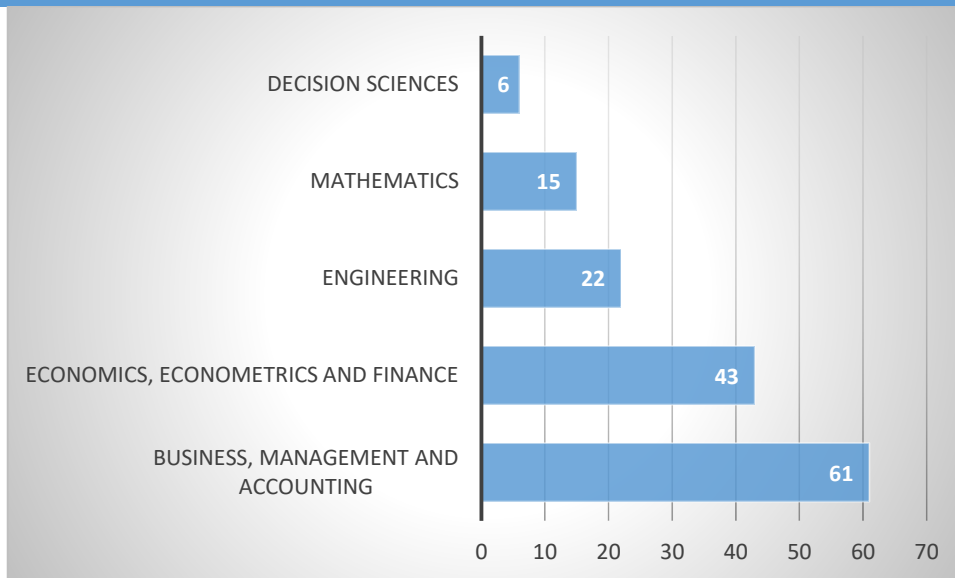


Ilustración 10: Categorías de las referencias encontradas

<input checked="" type="checkbox"/> Business, Management and Accounting	(61)
<input checked="" type="checkbox"/> Economics, Econometrics and Finance	(43)
<input type="checkbox"/> Social Sciences	(42)
<input checked="" type="checkbox"/> Engineering	(22)
<input type="checkbox"/> Computer Science	(17)
<input checked="" type="checkbox"/> Mathematics	(15)
<input type="checkbox"/> Environmental Science	(12)
<input type="checkbox"/> Psychology	(7)
<input type="checkbox"/> Agricultural and Biological Sciences	(6)
<input checked="" type="checkbox"/> Decision Sciences	(6)

Ilustración 11: Categorías de Búsqueda

Documentos de mayor relevancia y número de citas:

Nombre del documento	Número de citas
Exploring office decision-making in different European contexts.	34
Demur, Defer, and Deter: Concrete, Actual Practices for Negotiation in Interaction.	11
The web-based real estate multiple criteria negotiation decision support system: A new generation of decision support systems.	31
Method and system for Multi-Attribute Market Value Assessment in analysis of construction and retrofit projects.	30
The conceptual model of construction and real estate negotiation.	27
Negotiation and Discourse Analysis	19

Tabla 7: Artículos con mayor número de citas

Autores con mayor número de Publicaciones:

Autor	Número de publicaciones
Roberts, Claire N.	15
Urbanavičienė, Vita	5
Kanapeckiene, Loreta	8

Tabla 8: Autores con mayor número de publicaciones

Capítulo 4: Estado actual del arte

- Flujos Comunicativos y Dimensiones Tácticas
- Identificar y dimensionar el comportamiento negociador del entorno inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito
- Comportamiento negociador del entorno inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito
- Entorno negociador bajo el punto de vista de los factores tiempo, información y poder de los Agentes Interesados – Stakeholders

4 ESTADO ACTUAL DEL ARTE

4.1 Flujos Comunicativos y Dimensiones Tácticas

4.1.1 Dimensión horizontal

“La dimensión horizontal comprende los contactos que tienen lugar entre las partes y tanto en la mesa como “al margen de la mesa”. Tienen carácter mixto (plano de la oblicuidad) cuando los representantes de una de las partes entran en contacto con negociadores de rango superior de la otra²⁸. Sucede tal contingencia tanto si una de las partes se representa a sí misma, como si la composición del equipo obliga al negociador principal a tomar parte en discusiones sobre temas específicos que competen a un comité nombrado a tal efecto.

En la negociación horizontal distinguimos encuentros bilaterales y multilaterales. En el primer caso, los encuentros que denominamos de nivel superior (reunión de poderdantes que recibe el nombre de cumbre en el ámbito político²⁹) puede ser formal o informal y pública o secreta³⁰. La cumbre es hoy uno de los escenarios más espectaculares de la negociación internacional, aunque se trata de una de las formas de la diplomacia clásica junto con la diplomacia bilateral y la diplomacia consultiva, que predominan hasta el siglo XIX.³¹

²⁸ En ocasiones estos contactos oblicuos suceden en el plano de la ocultación (Punteo, por ejemplo), lo que remite a la dimensión de la desviación.

²⁹ Las acepciones que aporta el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia de la Lengua (edición de 1992) incluyen la siguiente: “Reunión de máximos dignatarios nacionales o internacionales, para tratar asuntos de especial importancia”. En la negociación, la aplicación del término debería hacerse extensiva a toda reunión entre los máximos dignatarios de las partes implicadas, bien sean organizaciones, clubes, asociaciones, etc. La táctica que lleva este nombre se entiende en este sentido amplio.

³⁰ La negociación secreta, aún teniendo carácter horizontal es, en el marco de la conducta comunicativa, una práctica de la desviación. Vid. “Dimensión de la desviación”

³¹ Vid. SAWYER J. y GUETZKOW. H., op. cit

En el nivel inferior (reunión de representantes) se produce cierta diversificación cuando participan negociadores principales, ayudantes y especialistas. La negociación en comités o pequeños grupos tiene carácter horizontal.

La negociación multilateral presenta las mismas características, aunque tanto en el nivel superior como en el inferior distinguiremos la reunión general (todas las partes implicadas) de la reunión parcial (algunos de los implicados). Uno de los rasgos distintivos de la negociación multilateral es que permite la formación de coaliciones. En las relaciones interpersonales hablamos de “.....cooperación entre individuos con la finalidad de ejercer control sobre otros ”.³²

4.1.1.1 Alianza de poderdantes

Las características definitorias de la coalición -grupo de interés que se compromete en una mdí común- son, siguiendo a Stevenson, Pearce y Porter, las siguientes: interacción comunicativa, constitución deliberada, independencia de los grupos formales de cada organización, carencia de una estructura formal interna, conocimiento de los participantes, orientación hacia la resolución de problemas externos, y coordinación de las acciones³³. Plantey habla de alianza táctica o de solidaridad estratégica.

Riker sostiene que todo participante en la política y en la guerra prefiere ganar, es su resultado más valioso. Cada actor político optará por la coalición cuando entienda que esto le proporcionará más beneficios que permanecer aislado. Los contactos iniciales toman la forma de protocoaliciones hasta que finalmente se constituye una coalición ganadora mínima, “... bastante grande como para ganar

³² KELLEY, H.H. y THIBAUT, JW., The Social Psychology of Groups, Wiley & Sons, N.Y., 1969, p. 208.

³³ Vid. MUNDUATE, L. “La aproximación negociadora al análisis de las organizaciones sociales”, Boletín de Psicología, nº 15, junio 1987, Valencia, pp. 2340.

pero suficientemente pequeña como para permitir que no haya aliados innecesarios que reclamen una parte de los despojos”³⁴. La protocoalición o actor político que en la última etapa de la negociación se una a alguna de las protocoaliciones mayores habrá de ser recompensado especialmente por haber contribuido a configurar un grupo ganador mínimo. Lo interesante aquí es que la obtención del liderazgo en una coalición negociadora puede generar mayores costes para la parte implicada que la renuncia a crear una formación líder.

La coalición puede tener carácter ofensivo o defensivo/disuasorio. En las relaciones internacionales, remite a la segunda mitad del siglo XX. En la alianza defensiva subyace la promesa de asistencia mutua. En cuanto a la prolongación de los lazos de alianza podemos distinguir la coalición transitoria frente a la coalición durables.

Otros rasgos diferenciadores son el número de partes que conforman la coalición y el origen del interés común. En las relaciones entre naciones, las alianzas matrimoniales han constituido una de las prácticas más frecuentes de coalición política y militar: Fernando VII e Isabel I, Luis de Orleans y Leopoldo de Sajonia-Coburgo, María Antonieta y Luis XVI...

Creencias, ideas, enemistades, historia, cultura... cualquier tipo de interés que pueda mejorar las probabilidades de alcanzar una meta deseable puede constituir el germen de una coalición, pero: “El interés no es durable, la amistad es circunstancial, pero las afinidades naturales son a menudo poderosas y antiguas...”³⁵

³⁴ DEUTSCH, KW., op. Cit., p. 167.

³⁵ PLANTEY, A., op.cit., p. 205.

Las complicaciones que introduce la formación de coaliciones en la negociación se plantean fundamentalmente en el cálculo de resultados. Las relaciones que se establecen entre los miembros de la coalición de poderdantes, como grupo, se encuadran en la dimensión lateral.

4.1.1.2 Dilemas de la dimensión horizontal

Kelley y Thibaut entienden que la dependencia de la información en el proceso negociador crea dos dilemas: de la confianza y de la honestidad³⁶. El dilema de la confianza surge de la tensión entre dudar o aceptar la información facilitada por el oponente. En el segundo caso, el protagonismo se desplaza al negociador, que se pregunta hasta qué extremo ha de ser sincero. Es, en ambos casos, una cuestión de confianza: creer o no que el otro emplea una estrategia integrativa. La confianza tiene que ver con las expectativas y lo predecible:

“Se puede decir que un individuo tiene confianza en el acontecimiento de un suceso si espera que tenga lugar y su expectativa le conduce a un comportamiento que él percibe de mayores consecuencias motivacionales negativas si la expectativa no es confirmada, que consecuencias motivacionales positivas si es confirmada”³⁷

El negociador que acepta la información facilitada por el otro se expone a un daño potencial. La medida en que lo haga lo es también la de su confianza. Según Deutsch, la confianza requiere preocupación por el bienestar del otro. Si

³⁶ SERRANO, G., “Conflicto y negociación política”, en SEOANE, J. Y RODRÍGUEZ, A., Psicología política, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, 1988, Pp.229-253.

³⁷ DEUTSCH, M., “Trust and Suspicion”, Journal of Confliic: Resolution, vol. 2, 1958, p. 266.

la individualidad es mayor que la tendencia cooperativa, la confianza entre dos personas puede tener raíces en la renuncia a comprometerse antes que el otro, en la percepción de que el otro no gana nada si se hace indigno de confianza, en la posesión de medios de represalia y en la existencia de un tercero cuya opinión importa a ambos.

En la coalición, los dilemas se resuelven aparentemente, porque “Es el enemigo el que hace la alianza, pero es el amigo el que la traiciona”³⁸.

Estrategias como los “pequeños pasos” o la intervención de un mediador pueden tener como objetivo fomentar la confianza. En ocasiones, el dilema es más profundo; se trata de aceptar o no a la otra parte como interlocutor. Las barreras psicológicas a la aceptación son seis: el miedo a la ausencia de reciprocidad - falta de confianza-, no saber comunicar el cambio de actitud, no distinguir los sueños de la otra parte y el programa operativo, no creer en la dinámica del cambio, no percibir los cambios estructurales de la otra parte y no iniciar intercambios simbólicos para superar las diferencias.³⁹

En cuanto al dilema de la honestidad, la apertura total no es un movimiento generalmente aceptado, aunque Bazerman y Neale se muestran decididamente partidarios:

³⁸ PLANTEY, A., op. cit., p. 204.

³⁹ Vid. KELMAN, H.C., “Israelis and Palestinians: Psychological Prerequisites for Mutual Acceptance”, *International Security*, n° 3, 1978, Pp. 162-186.

*“A veces los ejecutivos que negocian desconfían de la otra parte y creen que una estrategia de ese tipo entrega información crítica (por ejemplo, los precios de reserva) capaz de reducir su ventaja en la dimensión distributiva. Pero si la meta es maximizar los intereses combinados, compartir información es el modo ideal de afrontar la tarea para las dos organizaciones”.*⁴⁰

Pruitt recoge el dilema en su modelo de la doble preocupación. Ofrecer toda la información es una estrategia claramente cooperativa pero igualmente arriesgada. El dilema para el negociador se resuelve en la selección de la cantidad de información suficiente para poder conseguir los mejores acuerdos integrativos sin poner en peligro el punto de resistencia.

Un segundo problema se presenta si la otra parte confía antes en el ritual de apertura que en la honestidad del negociador. Puede entonces exigir mayores esfuerzos concesivos cuando no queda espacio para maniobrar.

4.1.1.3 Tácticas de la dimensión horizontal

El subconjunto de tácticas pertenecientes a esta dimensión muestra un carácter marcadamente laboral. Aunque Walton y McKersie son los autores que con más profundidad han estudiado las tácticas en el proceso negociador, el contexto laboral que engloba su trabajo se deja percibir con más claridad en esta dimensión que en otras. Quizá esto tenga que ver con la ritualización de los procesos de negociación laborales.

⁴⁰ BAZERMAN, Max X. y NEALE, Margaret A., La negociación racional, Paidós Empresa, Barcelona, 1993, p. 140.

Tácticas de Dimensión Horizontal

- *Club de golf*
- *Coalición*
- *Colapsar el negocio de algún comerciante*
- *Consultar al personal*
- *Cumbre*
- *Exigir autoridad*
- *Grupo de estudio*
- *Invitar a un alto funcionario*
- *Petición por mandato*
- *Piquetes de protesta*
- *Preaviso*
- *Recordar al oponente críticas de sus poderdantes*
- *Solicitar comunicación con el poderdante*

Así, pues, nos encontramos con un subconjunto de trece movimientos estratégicos que el negociador puede emplear al tratar con el oponente y que no tienen sentido fuera de esta dimensión. Algunos movimientos son claramente cooperativos, como Alianza y Reuniones en privado y otros competitivos, especialmente Recordar al oponente críticas de sus poderdantes o Solicitar comunicación con el poderdante.

En los movimientos se percibe también la relación a varios niveles - Cumbre, en el superior- y Alianza y Reuniones en privado en el inferior.

Las relaciones oblicuas están presentes en los movimientos invitar a un alto Funcionario o Piquetes de protesta.

Destaca también la versión “abierta” de Puenteo, que se corresponde con Solicitar comunicación con el poderdante. Aunque pueda adoptar carácter amenazador en la expresión o los contenidos, no tiene por qué ser así. Incluso puede convenir al negociador oponente que se establezca ese contacto directo. Es lo que sucede cuando pretende acercar a su poderdante a las exigencias reales de la otra parte. De esta manera, para el negociador que pone en práctica esto es lo que hay, es facilitador, y no lo contrario, un movimiento paralelo de su oponente que solicite el contacto directo con aquel.

4.1.2 Dimensión vertical

La dimensión vertical forma parte, junto con la dimensión interna, de la denominada negociación intraorganizacional. Los flujos comunicativos en la negociación tienen carácter vertical cuando enlazan a los poderdantes con sus representantes.

“Lo específico de este tipo de comunicación es su dependencia de la estructura de roles profesionales, en sus dimensiones complementarias y jerárquicas. Por supuesto, la jerarquía implica una preferencia para emitir mensajes, o para merecer mayor atención...”⁴¹

Para una estructura piramidal que contempla tres escalones, en el nivel jerárquico aquí considerado, las relaciones ascendentes serían las siguientes: negociador-poderdante, negociador- subpoderdante, subpoderdante –

⁴¹ MORENO PLAZA, 6., Introducción a la comunicación social actual, Playor, Madrid, 1983, p. 92.

poderdante. Las relaciones descendentes, a la inversa, poderdante - subpoderdante, poderdante - negociador y subpoderdante negociador.

Una situación en la que existen dos escalones de poderdancia es, por ejemplo, la representación política en los regímenes democráticos: la opinión pública equivale al poderdante y los gobiernos seleccionados por éstos al subpoderdante. La contigüidad no es prescriptiva en esta dimensión, pero cuando el salto en el escalón jerárquico se produce sin el conocimiento de los mandos intermedios, entramos en la dimensión de la desviación (Punteo).

4.1.2.1 Jerarquía y verticalidad

Los flujos comunicativos en la organización pueden ser ascendentes o descendentes. La verticalidad de la jerarquía no implica necesariamente lo que se ha dado en llamar comunicación vertical o descendente.

El Sistema cuatro de Lickert para la resolución de conflictos, comparable a la Teoría Y de McGregor⁴², se basa en parte en la redistribución de los flujos comunicativos⁴³. En el Sistema cuatro, las interacciones comunicativas son numerosas, de carácter descendente, ascendente y horizontal, se aceptan las comunicaciones descendentes pero se cuestionan con sinceridad, las comunicaciones ascendentes son exactas y el superior conoce y comprende los problemas de los empleados.

⁴² Se pueden distinguir cuatro escuelas básicas sobre la organización: escuela clásica (Taylor, Fayol, etc.), de las Relaciones Humanas (Barnard, Mayo, Lewin, etc.), de los Recursos Humanos (Maslow, McGregor, Argyris, Likert, etc.) y de los Sistemas Sociales (Bartalanffy, Drucker, Miller, Ackoff y Emery, etc.). Vid. VALBUENA DE LA FUENTE, F., op. cit. (La comunicación y...), pp. 485-555.

⁴³ Junto con el proceso de liderazgo utilizado, el carácter de las fuerzas motivadoras, el carácter de los procesos de interacción, el carácter de los procesos de toma de decisiones, el carácter del objetivo establecido u ordenado y el carácter de los procesos de control.

“Una persona no debe dar órdenes a otra persona, sino que ambos deben concordar en tomar órdenes con base en la situación. Si las órdenes son simplemente parte de la situación, la cuestión de que alguien las dé y alguien más las reciba, no se presenta. Ambas personas aceptan las órdenes dictadas por la situación”⁴⁴

Es la utilización del poder con otros y no sobre otros y la cantidad y frecuencia de puntos de emisión en la pirámide jerárquica lo que diferencia a un sistema comunicativo horizontal de otro vertical. La verticalidad se reduce a medida que los negociadores contribuyen a la corriente informativa. El feedback y la iniciativa en el establecimiento del contacto son los elementos diferenciadores.

En la negociación, las diferencias de estatus y poder tienen una proyección estratégica. La pregunta es si debe el poderdante diseñar la estrategia o si es tarea que compete al negociador. O si depende de éste exclusivamente, o de sus ayudantes o si se trata de una tarea colectiva. Aún así, la práctica del consenso fraudulento⁴⁵ permite disimular bajo el disfraz de la participación una situación de comunicación vertical.

“El jefe de delegación debe reunir a sus colaboradores no sólo para recibir de ellos las informaciones que tienen y darles instrucciones, sino también para llamarlos a deliberar libremente sobre el asunto, a ayudar en la elección de la mejor táctica y a aplicar aquella de manera coherente y disciplinada. La eficacia de su dispositivo se medirá en la recolección y la circulación de la información necesaria para el éxito de la negociación”.⁴⁶

⁴⁴ LICKERT, R. -LICKERT, J. G., Nuevas formas para solucionar conflictos, Trillas, México, 1986, p. 174.

⁴⁵ Vid. BELLENGER, L., op.cit.

⁴⁶ PLANTEY, A., op. cit., p. 567.

El contexto (negociación internacional, laboral, personal en el sector público o privado), el sistema de elección y revalidación de los representantes, así como la regulación (formal o informal, explícita o tácita) de las condiciones de su actuación y la existencia o no de responsabilidad (jurídica, política, directa o indirecta) determinan la orientación de la relación tripartita que incluye a un poderdante y distintos niveles de representación. En el sistema japonés de negociación,

“..... el nivel alto participa en las negociaciones para establecer armonía y una relación a largo plazo, el nivel medio administra el proceso, y el nivel bajo realiza la negociación. La toma de decisiones se inicia en los niveles bajos, y la aprobación final viene de arriba”.⁴⁷

4.1.2.2 Convergencia y divergencia en las motivaciones

Decimos que el carácter de las relaciones contractuales entre poderdante y negociador es esencial para determinar el grado de responsabilidad del segundo y su dependencia del primero para negociar acuerdos. En las relaciones internacionales, por ejemplo, el número de años que transcurren entre las elecciones en naciones democráticas constituyen un margen temporal de relativa libertad para el negociador (gobierno).

Así, puede ocurrir que un negociador se niegue a unas condiciones que sus poderdantes asumirían (Wilson en el Tratado de Versalles o Nixon en Vietnam) o viceversa⁴⁸. La independencia con respecto a los poderdantes disminuye

⁴⁷ OGLIASTRI, E., El sistema japonés de la negociación, Ediciones Uniandes, Colombia, 1992, Pp. 8-9.

⁴⁸ En defensa de la libertad de prensa, sostiene un columnista del New York Times, que: “En la crisis de los misiles de Cuba de 1962, el Presidente Kennedy tuvo libertad para bloquear Cuba, o bombardear La Habana, o, por lo mismo, como uno de sus consejeros propuso en esa época, no hacer nada, con la excusa

cuando se acerca el momento de la reelección y la presión para conseguir acuerdos que coincidan con sus expectativas es mayor. Pero, incluso en estos casos,

“... si los poderdantes son (o se cree que son) partidarios de una línea dura, entonces la debilidad interior de un líder adquiere valor diplomático”⁴⁹.

Tanto en la negociación internacional, como en ámbitos más reducidos con relaciones menos complejas, la intervención de un representante en el proceso negociador puede disminuir el rango de negociación. Si todos los negociadores son capaces de obtener un resultado dado, serán intercambiables y, por tanto, cualquiera de ellos es prescindible.

Así, interesa al representante de una parte reducir los márgenes establecidos por los intereses de los poderdantes.

PRa	Pra´	-----	PRb´	Prb
-----	*-----*	*-----*	*-----*	*-----*
200	220		210	220

de que dado que como teníamos misiles en Turquía, ¿por qué no permitir misiles soviéticos en Cuba? El Presidente Eisenhower tuvo libertad para enviar sus bombarderos a Dienbienphu en 1954 para aliviar a los franceses o para negarse a hacerlo, tanto como fue libre para ir a ayudar a Hungría cuando fue invadida por el Ejército Rojo o ignorarlo por el contrario. El Presidente Johnson tuvo obviamente libertad para bombardear Vietnam del Norte o no bombardearla, para negociar con Hanoi o volarlo, para minar el puerto de Haiphong o abandonarlo. Pero, en todos los casos, la última decisión se dejó al Presidente” (PRESTON, J., *The artillery of the press. Its influence on American Foreign Policy*, Harper & Row, publishers. New York, 1967, p. 47).

⁴⁹ PUTNAM, R.D., “Diplomacy and domestic politics: the logic of two level games”, *International Organization*, p. 459.

Las aspiraciones de las partes son compatibles: el punto de resistencia de “a” nos indica un margen de beneficios con valor de 200 mientras que el punto de resistencia de “b” muestra que está dispuesto a conceder hasta 220. Ahora bien, el representante de la primera parte “a”, desea obtener esos 220 y no menos y mostrar la ganancia de 20 puntos como logro personal a sus poderdantes; su colega “b”, representante de la otra parte, desearía no ceder más que hasta 210. Por tanto, la representación ha creado nuevos márgenes más restringidos.

4.1.2.3 Dilemas de la dimensión vertical

Naturalmente, un poderdante no es ajeno a la necesidad que tiene su representante de repeler a la competencia. Esto genera un dilema para el poderdante que hemos denominado dilema de la confianza. Como dice el estratega militar:

“El principal engaño que se valora en las operaciones militares no se dirige sólo a los enemigos, sino que empieza por las propias tropas, para hacer que le sigan a uno sin saber adónde van”⁵⁰.

Sabiendo que las motivaciones son distintas, puede resultar más conveniente restringir la información al poderdante y controlar su actuación; esto, sin embargo puede tener efectos negativos.⁵¹

El negociador, por su parte, puede dudar entre atribuirse los logros o presentar como principal contribuyente a su poderdante, que proporciona las instrucciones

⁵⁰ SUN TZU, op. cit., p. 111.

⁵¹ Por ejemplo, para las negociaciones políticas internacionales apunta R.D. Putnam como motivaciones la búsqueda de popularidad o la persecución de una concepción personal de lo que constituye el interés nacional en un contexto internacional.

para la actuación. Un negociador explica su estrategia al presentar el valor de lo obtenido al poderdante:

“Por lo común doy comienzo al asunto con los temas menores, paso a toda velocidad por lo que no conseguimos, y luego voy estableciendo un clímax acerca de las grandes concesiones que logramos”⁵²

Si el representante se adjudica el triunfo, se resta mérito al poderdante; si se alaba a éste por su juicio y visión estratégica, actúa en contra de su propio interés. El dilema del reconocimiento se resuelve en el balance de expresiones de auto-aprecio y hetero-aprecio.⁵³

4.1.2.4 Tácticas de la dimensión vertical

Los movimientos estratégicos correspondientes a la DV son utilizados en el marco de unas relaciones jerárquicas más o menos formales.

Principalmente, tienen como objeto proteger la posición del negociador en la organización, bien con mecanismos específicos de protección o bien ofreciendo al poderdante seguridad en torno a los resultados o reconociendo el papel de aquel en la consecución de los resultados.

Tácticas de Dimensión Vertical

- *Calculada incompetencia*
- *Defensa apasionada de la posición*

⁵² WALTON, R.B. y MCKERSIE, RE., op. cit., p. 399.

⁵³ El éxito del balance depende de las relaciones de equilibrio que demanden las exigencias de imagen tanto del negociador como del poderdante.

- *Dejar un tema sin ruido*
- *Delegación*
- *Destacar la actuación ante los poderdantes*
- *Desviando las culpas*
- *Exagerar el valor del acuerdo alcanzado*
- *Evitar un encargo estricto*
- *Esto es lo que hay*
- *Exigir apoyo institucional*
- *Guerra santa*
- *Invocar el poder personal*
- *Limitar las propuestas*
- *Mantener los asuntos muy complicados*
- *Mantener ocultos los arreglos*
- *Oscurecer en el acuerdo quien concedió*
- *Pseudo-acuerdo*
- *Solicitar instrucciones claras*

El subconjunto de la dimensión táctica comprende dieciocho movimientos estratégicos, algunos vinculados con el engaño (Oscurecer en el acuerdo quien concedió, Pseudo - acuerdo o Mantener los asuntos muy complicados), de carácter ascendente (Esto es lo que hay) y descendente (Delegación). Otro grupo de tácticas sirven para proteger al negociador del fracaso, como Evitar un encargo estricto, Solicitar instrucciones claras y Exigir apoyo institucional.

Una nueva división es pertinente para discriminar los movimientos estratégicos del poderdante y los movimientos estratégicos del negociador.

El estudio de las tácticas propuestas para la dimensión vertical, muestra que sólo dos movimientos específicos de esta dimensión lo son de la poderdancia: Calculada incompetencia y Delegación. Ambos tienen como objetivo el control de la información. Naturalmente, en la práctica negociadora el repertorio puede ser ampliado cuando Uso del equipo, por ejemplo, se emplea con el fin de incluir a una unidad de control de actuación del representante. El resto de los movimientos, dieciséis en total, lo son de la representación. El establecimiento de una coalición (Alianza) es imprescindible para llegar a movimientos como Pseudo-acuerdo.

4.1.3 Dimensión lateral

Una segunda manifestación de la negociación intraorganizacional se presenta bajo la forma de intercambios comunicativos entre los poderdantes o los miembros del grupo negociador principal o distintos grupos de apoyo.

Es cuando más claramente se manifiestan las tendencias de la comunicación grupal que toman forma en la dinámica de los intercambios.

La dimensión interna sólo tiene sentido cuando la negociación es otra cosa que diádica interpersonal. Únicamente cuando el poderdante renuncia a las competencias de su posición, para asumir un papel de base junto a su representante, se produce una desviación de la dimensión vertical a la interna. Bajo otras condiciones, no es posible analizar desde la dimensión lateral los encuentros en los que cada escalón de la pirámide jerárquica de la poderdancia no cuente al menos con dos personas.

En principio distinguimos en la dimensión interna intercambios de primer grado y de segundo grado, según participen dos o más partes y se constituyan coaliciones (segundo grado). De otro lado, los grupos se generan a un nivel superior (poderdantes/poderdantes aliados), inferior (negociadores principales / negociadores aliados, delegados / delegados aliados, subdelegados / subdelegados aliados) o mixto: si la dimensión vertical comprende las relaciones poderdante - representante, bajo cualquier circunstancia, la dimensión lateral engloba los contactos comunicativos que tienen lugar entre todos aquellos que forman parte de una delegación o grupo negociador, independientemente de que las relaciones jerárquicas sean de tipo vertical. Es lo que Colosi denomina dimensión interna.

Así pues, los grupos de la dimensión lateral pueden estar constituidos por dos o más personas y ser éstas poderdantes, negociadores, subdelegados o especialistas de una o más partes – si actúan en coalición.

4.1.3.1 El dilema del control

En el apartado anterior, “Modalidades de intercambio comunicativo en la negociación” hacíamos referencia a lo que podemos denominar dilema del control. El poderdante que otorga la representación a un negociador que actúa en solitario pierde el control de su actuación. De otro lado, al asignarle un grupo de vigilancia, sabe que pone de manifiesto dudas acerca de su capacidad, competencia, lealtad o responsabilidad. Desde la perspectiva del negociador, Sparks sostiene que una de las ventajas de actuar en equipo es que éste

proporciona testigos: *“Hay más personas que saben cómo, qué y por qué se llegó a los acuerdos”*⁵⁴.

*No se descarta el factor cultural en la decisión relativa a negociar en equipo o en solitario: “Los norteamericanos tienden a seguir este método, descrito como “estilo John Wayne”, que también podemos denominar “estilo Kissinger”, en el que una persona tiene toda la autoridad y procura desempeñar su tarea lo más rápida y eficazmente posible. Otras culturas, especialmente la japonesa y la soviética, subrayan la negociación en equipo y la toma de decisiones por consenso”*⁵⁵. Es más probable, pues, que la dimensión lateral adquiera volumen de intercambios cuando participan en la negociación representantes de estas culturas. Por el contrario, las relaciones comunicativas y tácticas de la dimensión vertical, tenderán a predominar en las negociaciones norteamericanas⁵⁶.

*Al margen de este factor, se puede considerar que la decisión de negociar en equipo o emplear una unidad monódica de negociación es de tipo estratégico. A lo largo de la negociación tareas tales como recolección de información, análisis, preparación de estrategias y regateo podrían ser divididas entre los miembros del equipo bien por razones de optimización bien porque un sólo negociador no puede llevarlas a cabo. Una segunda especialización es de tipo temático: ingeniería, impuestos, leyes, cuentas, física, marketing, etc*⁵⁷.

⁵⁴ SPARKS, D.B., The dynamics of effective negotiation, Gulí Publishing Company, U.S.A., 1982, p. 23.

⁵⁵ SALACUSE, J.W., op. cit., p. 75-6.

⁵⁶ Quizá esto guarde relación con el hecho de que el estudio de las tácticas de la dimensión vertical esté más desarrollado teóricamente que el de las tácticas de la dimensión lateral.

⁵⁷ De otro lado, los miembros del equipo pueden aportar apoyo moral, psicológico o emocional, ideas y sugerencias para la evaluación de enfoques y estrategias y participación para simular escenarios de negociación en la preparación.

“La justificación común para las negociaciones en equipo es que personas diferentes tienen conocimientos especializados diferentes acerca de temas complejos”⁵⁸.

Factores de orden estratégico son la composición de las partes⁵⁹, duración del proceso, el lugar, el contexto⁶⁰, posibilidad de alianzas, el presupuesto, la confianza de la organización en sus representantes⁶¹, el personal disponible y sus características⁶², las relaciones entre las partes, el objetivo que se persigue - su nivel de complejidad o probabilidades de consecución⁶³-, la competencia y los aspectos correlativos para el oponente⁶⁴.

El tipo de relación se puede ver afectada por el estatus y el número de componentes del equipo. La autoestima y la seguridad del oponente no son independientes de la categoría profesional y el estatus negociador del otro: “La dinámica de las negociaciones en equipo que implican asuntos de estatus y

⁵⁸ JANDT, F.E., Ganar-ganar negociando, CECSA, México, 1987, p. 249.

⁵⁹ Cuando los intereses de los poderdantes difieren (personalmente, por sección, facción, departamento, compañía, país...) cada uno puede insistir en contar con un representante propio en la mesa de negociación. En esta situación la negociación interna supone algo más que coordinación.

⁶⁰ En la negociación imprevista parece que escapa al negociador estimar la necesidad de actuar en grupo, sobre todo existiendo un tiempo límite.

⁶¹ Tácticas como Alianza pueden desarrollarse con mayor dificultad cuando se negocia en equipo: cada negociador se convierte en observador del otro y testigo de lo que ocurre dentro y fuera de la mesa. Conviene a los poderdantes, cuando la confianza en su representante es limitada, designar un equipo. Por la misma razón, el negociador consciente de las discrepancias entre las aspiraciones de sus poderdantes y aquello que puede conseguir preferirá actuar en solitario.

⁶² Karras propone una tipología que incluye veinticinco posibilidades para la elección del equipo negociador que depende de la combinación de tipos ligeramente, algo, moderadamente, bastante y muy competitivos o cooperativos. En la negociación comercial, la decisión dependerá del mercado, de lo que se negocia y de las necesidades de la organización. Vid. KARRAS, CH. L. op. cit., Pp. 120-121.

⁶³ Como apunta Mastenbroek, a partir de Walton y McKersie, en ocasiones conviene a un negociador mantener apartados del equipo a aquellos con altas expectativas o bien, por el contrario, acercarlos a la realidad del trato con el oponente.

⁶⁴ Cuando una de las partes sabe de la falta de preparación de la máxima autoridad de la otra, puede proponer Cumbre.

autoridad pueden ser complejas⁶⁵. La dinámica del proceso se resiente si alguna de las partes requiere de frecuentes autorizaciones para avanzar, o bien si las conversaciones se interrumpen para escuchar las aportaciones de expertos que apoyan a la otra parte o el equipo del oponente es superior en número.

Cuando una parte prevé que las negociaciones pueden prolongarse o bien tienen lugar en tierras extranjeras es previsible que el cansancio perjudique la actividad del negociador, por lo que parece aconsejable que la representación supere la unidad. El recambio tiene los inconvenientes de un período de adaptación pero, por otro lado, los costes aumentan a medida que se refuerza el equipo.

Las consideraciones estratégicas que guían la elección entre un frente unipersonal o múltiple así como la composición y número del equipo negociador guardan relación con las aplicaciones tácticas. Consecuencia de tales elecciones es la pertinencia o no de algunos movimientos estratégicos.

4.1.3.2 Comunicación y liderazgo

Algunos de los problemas que encuentra una organización que desea configurar un grupo negociador son de tipo económico, temporal, coordinación interna, cooperación interna y paridad numérica con el oponente. Liderazgo y estructura de la comunicación interna no son ajenos a estos factores de producción. El equipo negociador más simple y completo para Sparks es el compuesto por tres personas: la primera negocia, la segunda evalúa el proceso y la tercera dirige la actividad conjunta. Según Werneck y Heidack, el grupo compuesto por cinco personas es óptimo⁶⁶.

⁶⁵ GRIFFIN, T.J. y DAGGATr, W.R., op. cit., p. 112.

⁶⁶ Como grupo de trabajo es superior el grupo de tres personas, pero para la toma de decisiones, la presencia de más individuos aumenta la creatividad y facilitan los acuerdos. Vid., VALBUENA DE LA FUENTE, F., op. ch. (La comunicación y...), pp.413-415.

Los problemas de coordinación de tareas y cooperación interna (diferencias en estatus) forman parte de la dinámica de cualquier composición grupal. Las pautas para la resolución de problemas internos entroncan con el carácter formal o informal del grupo.

“Los grupos formales son aquellos que poseen una estructura social firmemente establecida, con frecuencia impuesta por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los roles son específicos y los miembros están conscientes explícitamente de las relaciones internas del grupo”⁶⁷.

Limitar la composición de los equipos a estos grupos supone eliminar una gran parte de las transacciones negociadoras que pueden tener lugar. De hecho, los equipos negociadores pueden conformarse a partir de los dos tipos de grupos definidos por Cooley - primarios (familia, amigos, grupos íntimos de juego o trabajo) y secundarios: casuales (intercambio de ideas y conversación social), educacionales (oportunidad de instruirse y estudiar), terapéuticos (ambiente de apoyo) o dedicados a la resolución de problemas⁶⁸. Es cierto que, en el contexto de la negociación formal, éste último será el marco de referencia, pero no pueden descartarse ninguno de los anteriores. Así, el grupo de trabajo íntimo, de naturaleza primaria, remite a este ámbito.

En cuanto a los papeles asumidos por los miembros del equipo, partimos de la clasificación de Sheets y Benne, que distinguen papeles de tarea, papeles de formación y mantenimiento del grupo y papeles individuales⁶⁹. Lo característico

⁶⁷ SHAW, M. E., “Dinámica de grupo”, en DAHLKE, G.L. y FERNÁNDEZ, C., op. cit., p. 72.

⁶⁸ Seguimos la tipología de Brooks. Vid. GOLDHABER, G.M., Comunicación organizacional, Diana, México, 1990.

⁶⁹ Vid. REAL, G.M. et al, Conducción y acción dinámica del grupo, Kapelusz, Buenos Aires, 1964.

del grupo negociador se encuentra en la asignación, distribución y determinación de los papeles de tareas. Por ejemplo, siguiendo a Colosi, la negociación interna implica la participación de facilitadores, cuasi-mediadores y desestabilizadores. Frente al grupo experiencial, el equipo negociador se configura como un grupo orientado hacia una tarea.

En la estructura, destacan los procesos de liderazgo y comunicación.

El cuasi-mediador de Colosi, en realidad, es el llamado a ejercer el liderazgo del grupo. Lewin distingue cuatro tipos de líder: autocrático, democrático, burocrático y laissez-faire⁷⁰. El liderazgo en el equipo se puede complementar-no necesariamente - con un liderazgo externo en la figura del poderdante. Puede generarse un liderazgo competitivo de poderdancia y representación.

La experimentación sobre las redes de comunicación en los grupos se inicia en los años 50. Los autores más destacados son Alex Bavelas, Harold Leavitt y Marvin E. Shaw. Las conexiones comunicativas en el seno de los grupos se distinguen estructuralmente. Las redes diseñadas por Leavitt para experimentar con grupos formados por cinco personas son “cadena”, (relación lineal con final abierto), “rueda” (relaciones diádicas con un centro de conexión), círculo (relación lineal cerrada), e “Y” (linealidad parcial y dos finales abiertos). La “estrella” (algunas relaciones diádicas) y el circuito múltiple (todas las relaciones diádicas posibles) constituyen otras formaciones experimentales⁷¹.

Las estructuras de cadena y rueda tienen un líder predeterminado frente al círculo mientras que los grupos naturales tienen una disposición de circuito

⁷⁰ ELLIS, R. y McCLINTOCK, A., op. cit., pp. 152-154.

⁷¹ Vid. FERNÁNDEZ COLLADO, C.-DAHNIKE, G.L., op. cit., TOUS RAL, 3M. Comportamiento social y dinámica de grupos, P.P.U., Barcelona, 1984 y VALBUENA DE LA FUENTE, P., op. cit.

múltiple. En la negociación, las estructuras comunicativas de mayor complejidad incluyen a especialistas y ayudantes, así como foros distintos de relación negociadora (comités y grupos de estudio o de trabajo). La distribución del equipo puede determinar los flujos comunicativos y obligar a una configuración u otra. Por ejemplo, un negociador puede convertirse en el centro de conexiones de cuatro ayudantes engarzados en distintos grupos de estudio. Nos encontramos ante una red en rueda. No es la formación más eficaz (la eficacia de la comunicación aumenta en las formaciones en “Y”), ni la más satisfactoria (la satisfacción obtenida por los miembros del grupo es mayor en el círculo) pero no cabe otra posibilidad.

La negociación formal, con distribución de papeles, establece un liderazgo oficial del grupo. Pueden surgir liderazgos naturales que hacen peligrar la posición del representante ante su poderdante, especialmente a través de contactos en la dimensión de la ocultación.

4.1.3.3 Tácticas de la dimensión lateral

Las tácticas específicas para la dimensión interna son tres. Todas ellas remiten a la decisión estratégica puesto que, en definitiva, tienen que ver con la selección de los representantes. Cualquiera de las tres se vincula con los dos niveles mencionados y, naturalmente, con los grados de participación.

Tácticas de Dimensión Lateral

- *Expertos*
- *Uso de psicólogos*
- *Uso del equipo*

En realidad, dos de las tres tácticas son variantes de la tercera.

Uso del Equipo. Decimos que tienen carácter estratégico porque tanto poderdantes como negociadores, ayudantes y especialistas pueden tener capacidad para disponer de los recursos y participar en mayor o menor medida en la configuración del frente de negociación.

Uso de psicólogos tiene una doble aplicación: en el equipo, el psicólogo participa como asesor y consultor. La negociación en casos de secuestro pone de relieve las aportaciones de la psicología y la psiquiatría.

El psiquiatra “..... Puede prestar un concurso muy especial mediante el reconocimiento precoz de los signos de estrés, los momentos de debilidad de las defensas psicológicas o las manifestaciones de alteración psíquica en los rehenes o en los terroristas o incluso en los policías o los negociadores”⁷².

4.1.4 Dimensión externa

La dimensión externa comprende todos los contactos comunicativos que vinculan a cualquiera de los que participan activamente en el proceso negociador (incluimos, por ejemplo, traductores y mediadores de todo tipo) con cualquiera que no participa en el mismo, es decir que puede tener una dimensión pública, privada y profesional.

La comunicación pública supone la participación de medios de comunicación masivos y puede tener origen en la iniciativa de los implicados (comunicación institucional - gabinete de prensa, comunicados, conferencias, ruedas de prensa,

⁷² ALONSO-FERNÁNDEZ, F., Psicología del terrorismo, Salvat Editores, Barcelona, 1986, p. 362.

publicaciones, etc.) o de agentes externos - periodismo y periodismo de investigación, grupos de presión, ambiente público, etc.

La comunicación privada (personal o profesional) tiene carácter informal y se refiere a las relaciones establecidas con amigos, familiares, simpatizantes, colegas, etc., que indirectamente pueden afectar a las demás dimensiones y que en ocasiones se confunde con la pública (relaciones periodista – fuente⁷³).

4.1.4.1 El balcón y la trastienda: diplomacia y periodismo

La participación de los medios de comunicación en los procesos negociadores como difusores de información ha recibido cierta atención especialmente en el debate sobre la legitimidad de la negociación secreta.

Como apunta Iklé, cuando existe división entre los poderdantes en la negociación política,

“La diplomacia secreta puede mantener a estos grupos al margen de las negociaciones en curso. Esto a veces suele resultar ventajoso, no solo para el negociador principal, sino también para la propia organización o el gobierno, permitiéndole defender el interés general frente a los intereses de grupo o clase”⁷⁴

Los medios de comunicación de masas pueden provocar involuntariamente la ruptura de las negociaciones en curso. Es posible, incluso, que susciten la reanudación de un conflicto bélico cuando una de las partes amenaza con

⁷³ Una de las técnicas de relación con la prensa del presidente norteamericano Johnson era mantener largas conversaciones con periodistas escogidos que, pasado el tiempo, se encontraban coartados para la realización de su trabajo por su relación personal con el presidente. Mauro Wolf habla de una relación casi simbiótica entre el periodista especializado y sus fuentes: son “complejas relaciones de recíproca conveniencia” (WOLF, M., La investigación en comunicación de masas, Paidós, Barcelona, 1991, p. 260).

⁷⁴ IKLE, F. CH., op. cit. “Negociación”, pp. 330-1.

efectuar una agresión militar y no encuentra los medios de deshacer el compromiso. Igualmente, la publicidad de unas demandas extremas incompatibles desequilibradas puede perjudicar notablemente la imagen de una de las partes.

Es por esto por lo que algunos teóricos se muestran partidarios de la negociación secreta con resultados públicos. Raiffa sostiene que “no es fácil negociar en una pecera rodeada de periodistas, que sienten deseos conflictivos para obtener a la vez la verdad y una historia..”⁷⁵ Pero la controversia no está cerrada. En los Estados Unidos, la línea dura adquiere consistencia en la Sunshine Act de 1977, que regula la transparencia informativa de la administración norteamericana y que se sustenta en la “..... sospecha de las negociaciones a puerta cerrada...”⁷⁶

Los valores periodísticos -“... referidos a la validez periodística de acontecimientos o del discurso...”⁷⁷ hacen más noticiables los procesos de negociación laborales y políticos nacionales e internacionales. Además del interés natural que despierta un conflicto, se agregan las variables cantidad de sujetos afectados, consecuencias, notoriedad de los sujetos o jerarquía de los implicados (“names make news”) -en la cumbre, especialmente- y, sobre todo, tratándose de procesos de negociación de la esfera pública, ocurre que las rutinas de recogida garantizan flujos constantes de información.

El conflicto y la crisis, por el interés que suscita en las audiencias, es más valorado como noticia que el acuerdo⁷⁸, es el valor - noticia de la desviación - negatividad. Así, Galtung y Ruge señalan para las noticias internacionales el

⁷⁵ RAIFFA, H., op. cit. (The art and...), p. 17.

⁷⁶ KEANE, 1., The media and democracy, Polhy Press, liB., 1991, p. 132

⁷⁷ VAN DUK, T., La noticia como discurso, Paidós comunicación, Barcelona, 1990, p. 174.

⁷⁸ Vid. YOUNG, K. et al., La opinión pública y la propaganda, Paidós Studio, México, 1986.

peso de lo negativo en la selección de los acontecimientos⁷⁹. El enfrentamiento es más rentable que la negociación y, salvo casos excepcionales, lo es también más la ruptura que el acuerdo.

La ruptura remite al valor - noticia continuidad y el acuerdo, al fin de la historia. En suma, las rupturas alimentan las segundas partes.

Otro de los aspectos que incide negativamente en la información sobre negociaciones es que las expectativas de las audiencias se dirigen más al final feliz que al final triste⁸⁰. Las negociaciones escalonadas, divididas en fases, que alientan objetivos parciales y asequibles conforman productos comunicativos compactos. Para negociaciones difíciles, el pseudoacuerdo se conviene en un mecanismo de defensa.⁸¹

La tendencia a la simplificación y la popularización de los temas bueno/malo y fuerte/débil parecen guiar el tratamiento de los procesos negociadores hacia imágenes de competencia antes que de cooperación⁸².

La simplificación, especialmente en la información televisiva en los países en los que predomina un modelo mayoritario conduce a la superficialidad⁸³. Del

⁷⁹ Junto con intervalo, valor de intensidad, claridad, proximidad cultural, consonancia, imprevisibilidad, continuidad y composición. Vid.: McQUAIL, D. y WINDAHL, S., op. cit., pp. 191-195.

⁸⁰ Los trabajos de Morin y Moles sobre los temas de la cultura de masas y de Van Dijk en la información periodística muestran esta tendencia a la identificación final con la situación de felicidad que proponen los productos de la cultura de masas.

⁸¹ Generalmente, la prensa se abstiene de investigar los resultados reales o de examinar a fondo los textos del compromiso, especialmente si son oscuros o difíciles. El periodismo de investigación tiene, en las negociaciones sobre materias complejas, un campo amplio poco explotado.

⁸² Por ejemplo, El Mundo subtitula "Triunfo o muerte", para situar la actuación de los piquetes en la huelga general del 27 de febrero ("7 Días", El Mundo, 23 de enero de 1994, p. 1).

⁸³ Vid. BLUMLER, J., "The New Televisión Marketplace", en GUREVITCH, M. y CURRAN, J. (eds.), Mass Media and Society, Edward Arnold, G.B., 1993.

*infotainment*⁸⁴ hemos pasado al *desinfotainment*⁸⁵, representado por el género *reality* (la recreación de un acontecimiento).

*De otro lado, los medios no son parte desinteresada*⁸⁶. La línea editorial puede ser origen de distorsiones - cuando se dictan las estrategias, se critican las tácticas, o se desvelan los objetivos -, tanto como el beneficio económico. Como dice Borrat, los objetivos permanentes de un periódico son *lucrar e influir*⁸⁷.

*En la involucración del periódico independiente en los conflictos políticos, distingue Borrat tres niveles: nivel extra, como observador externo, nivel ínter como parte principal o intermediario neutral y nivel intra, como actor involucrado. El nivel intermedio se traduce en dos tipos de actuación: tertius gaudens y divide et impera. En cualquiera de los dos casos, el medio trata de sacar provecho del conflicto y, si hablamos de la segunda actividad, lo provoca*⁸⁸. Se justifica, además, en el mito de la objetividad y la independencia.

Una segunda distorsión es fruto de la participación activa de las partes que negocian en la elaboración de la información. La rutinización de la práctica periodística ánima a la formación de organismos especializados - gabinetes de

⁸⁴ Neologismo, resultado de la combinación de information (información) y entertainment (entretenimiento).

⁸⁵ Vid., FREDERICK, H.H., Global Communication and International Relations, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1993.

⁸⁶ Según Tehranian, son siete los roles que pueden jugar los medios en relación al conflicto social: revolucionarios altruistas (organizadores colectivos, propagandistas, agitadores, buscadores de la verdad (periodismo de investigación en sociedades democráticas), controladores benignos (profesionalismo), promotores del desarrollo, persuasores ocultos (interés comercial) y manipuladores siniestros (interés económico), vid., FREDERICK, H.H., op. cit., p. 228). Estos siete papeles, se insertan en los modelos más generales de gatekeeper, abogado y productor de noticias, vid., RODRIGO ALSINA, M., op. cit. (La construcción de...), 1993, pp.149-164. El protagonismo del periodista en el relato periodístico remite al contador de historias, Vid., ISRAEL GARZÓN, E., "El periodista y el relato: de la selección a la construcción de la realidad", Lo información como relato, Universidad de Navarra, Pamplona, 1991, Pp. 357-366.

⁸⁷ El conflicto hispano-cubano-norteamericano fue exacerbado por la actividad del empresario R. Hearst en un período de lucha feroz por la consecución de audiencias, siguiendo la máxima: "good news, no news

⁸⁸ BORRAT, H., El periódico, actor político, GG Mass Media, Barcelona, 1989, Pp. 2 1-29.

prensa o de comunicación - que elaboran material listo para ofrecer a las audiencias⁸⁹. Es la diplomacia de balcón, el acercamiento a los medios por iniciativa propia controlando el flujo informativo⁹⁰.

“... es preferible entonces que los protagonistas comiencen por ponerse de acuerdo sobre los contactos con la prensa, las conferencias y los comunicados, y sobre las violaciones autorizadas de la reserva”⁹¹

La contrapartida es el periodismo de trastienda: búsqueda del secreto o periodismo de investigación y la generalización de la infiltración⁹².

Periodistas y diplomáticos tienen una relación antagonística, pero también simbiótica, si un medio “... funciona como los ojos y los oídos de la diplomacia”⁹³.

Esto sucede cuando las redes informativas de los medios se ponen al servicio de la política nacional.

El carácter global de la comunicación masiva actual impide al emisor seleccionar con precisión al destinatario. Es por esto por lo que, en una negociación, los mensajes dirigidos a los poderdantes pueden influir indirectamente sobre el oponente y viceversa. Sólo la práctica común puede generar un campo de

⁸⁹ En 1979, por ejemplo, el grupo del portavoz de la Comisión Europea (encargado de la adquisición, difusión y control de la información de actualidad y gestión de las relaciones con los medios de comunicación) celebró 34 conferencias de prensa, organizó 66 para el Presidente y los miembros de la Comisión y 7 para personalidades invitadas y se distribuyeron 450 notas de prensa. Vid. FERNÁNDEZ, J.L., “La información en la Comunidad Económica Europea”, Documentación de las CC. de la Información, 1981, Facultad de CC. de la Información, U.C.M., Madrid, pp. 245-260.

⁹⁰ Ericson et al. distinguen cuatro regiones y mecanismos de control en las relaciones entre instituciones políticas e informadores: Patio trasero y flujo informativo (secreto), patio trasero y apertura de información (confidencias), balcón y cierre de información (censura) y balcón y apertura de información (publicidad), vid. SAMPEDRO BLANCO, V., “Periodismo, conflicto simbólico y fetichismo. Tipología y tensiones de las relaciones entre periodistas y políticos”, Revista de Ciencias de la Información, n° 10, 1994 (segunda época), Pp. 99-122.

⁹¹ PLANTEY, A., op. cit., p. 606.

⁹² Vid. QUESADA, M., Lo investigación periodística, Ariel, Barcelona, 1987, RODRÍGUEZ, P., Periodismo de investigación. técnicas y estrategias, Barcelona, Paidós, 1994, y SECANELLA, P.M., Periodismo de Investigación, Tecnos, Madrid, 1986.

⁹³ FREDERICK, H.H., op. cit., p. 225.

experiencias mediáticas lo suficientemente amplio como para discriminar las intenciones que animan la producción de mensajes de la otra parte.

Algunas distorsiones con nombre propio son el eco de los medios internacionales (los medios de comunicación de una nación ofrecen extractos de lo publicado/transmitido por los medios de comunicación de otra) y el malentendido cultural (el acercamiento de grupos a través de los medios refuerza, en lugar de debilitar, los estereotipos)⁹⁴.

No todas las implicaciones relativas a la participación de medios de comunicación en los procesos negociadores son negativas. La presencia de periodistas y medios de comunicación hace más conscientes a las partes del peligro del compromiso incompatible y de las amenazas insostenibles públicamente comunicadas. De otro lado, son un instrumento para la denuncia de comportamientos desviados (soborno o amenaza).

Otras consecuencias positivas son, a decir de Frederick, el recuerdo de las posibilidades de mediación y la valoración de los mediadores de manera que sean aceptables para las partes en conflicto.

4.1.4.2 Tácticas de la dimensión externa

Este apartado incluye los movimientos estratégicos que resultan de las consideraciones anteriores. Existen movimientos adecuados para la dimensión externa pública, o bien la dimensión externa privada.

⁹⁴ Ibid., pp. 228-229.

Tácticas de Dimensión Externa

Compartir el riesgo

Cuando no se busca el acuerdo

Implicar a todos

Introducir extraflors en la negociación

Medios de comunicación

Presión política y económica

Recurrir a terceros para frenar los ataques

Tácticas de diversión

Vincular dos negociaciones

La mayoría de estos movimientos son ambivalentes, en el sentido de que permiten una aplicación en la esfera pública y privada. Así, el tercero que actúa como testigo para dar fe de cualquier acto puede ser un amigo, familiar, colega o un desconocido tanto como un periodista. Lo mismo cabe decir de los rumores, que pueden circular privada o públicamente, a través de un medio de comunicación. Las prácticas periodísticas de la atribución con reservas - no se identifica la fuente aunque se sitúa en un ámbito - y de la atribución con reserva obligada - el medio no ofrece la información en su propio nombre - facilitan la propagación de rumores.

Podemos decir que Medios de comunicación (cuando el canal es masivo) es la variable que, agregada a cualquiera de las diez tácticas restantes de esta dimensión, discrimina lo público de lo privado.”⁹⁵

⁹⁵ Elvira García de Torres, COMUNICACIÓN Y MOVIMIENTOS, 1995, P.p 351- 379

4.2 Identificar y dimensionar el comportamiento negociador del entorno inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito

4.2.1 Comportamiento del Mercado Inmobiliario

Gran cantidad de edificaciones nuevas saturan el norte de Quito, uno de los núcleos de la fiebre de la construcción desatada por el crecimiento del país durante la década de auge petrolero, que terminó en 2015.

La bonanza petrolera, la abundante liquidez y el crédito fácil, fueron los ingredientes para que promotores inmobiliarios se desarrollen económicamente con la edificación y compraventa de oficinas y viviendas ante el vertiginoso ritmo de creación de empresas y el apetito de particulares en busca de una primera residencia o de una inversión de fácil retorno.

Según datos obtenidos de la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador (APIVE) se tiene los siguientes resultados para la ciudad de Quito:

- En el periodo comprendido entre 2015 - 2016 las promesas de compraventa en nuevos proyectos (reservas) ha caído un 60%, según la APIVE, mientras que la Cámara de la Industria de la Construcción (CAMICON) sostiene que el precio descendió un 40%.

Al analizar las reservas de los cuatro primeros meses del **2017** con el mismo periodo de años anteriores se observa que se encuentran un **-36,4%** por debajo de las reservas del **2015**, un **-37,1%** con respecto al **2014** e incluso si se lo compara con las reservas del **2012** (mejor año de la muestra) estas se encuentran un **-51%** por debajo.

- El nuevo gobierno (posesión mayo 2017) tiene la promesa de campaña electoral de construir 325,000 casas en un periodo de 4 años.

4.2.2 Distribución de propiedades inmobiliarias, tipo de inmueble, segmento de mercado y tipo de propietario de suelo



Ilustración 12: Zonificación del Sistema Inmobiliario

Zona	Tipo de Inmueble	Segmento de Mercado	Propietario del Suelo
Calderón	Casas Multifamiliares	Familias de nivel social medio bajo	Herederos y Obreros con nivel de estudio secundaria o menor
Centro – Manuela Sáenz	Hoteles con casas restauradas	Turismo Internacional	Herederos nivel de estudios secundaria
Los Chillos	Casa de gama media y lujo	Familias de nivel social medio alto	Herederos y Obreros con nivel de estudio secundaria o menor
La Delicia	Casas Multifamiliares	Familias de nivel social medio	Herederos y Obreros con nivel de estudio secundaria o menor

Norte – Eugenio Espejo	Oficinas y Departamentos de Lujo	Empresas, solteros profesionales y parejas profesionales de recién casados con buen ingreso económico	Personas de avanzada edad y herederos profesionales (3 -5 personas por suelo)
Quitumbe	Casas y departamentos Multifamiliares	Familias de nivel social medio bajo	Herederos y Obreros con nivel de estudio secundaria o menor
Sur – Eloy Alfaro	Casas y departamentos Multifamiliares	Familias de nivel social medio bajo	Herederos y Obreros con nivel de estudio secundaria o menor
Tumbaco*	Oficinas, casas y Departamentos de Lujo	Empresas, familias de 4 integrantes o más, profesionales que trabajan en la zona	Herederos y Obreros con nivel de estudio secundaria o menor

*Los costes del suelo en esta zona han aumentado considerablemente por la construcción del nuevo aeropuerto de la ciudad. Por otro lado si bien es cierto que es una zona de casas de lujo en determinados sectores de Tumbaco se pueden encontrar casas o pisos que no son de lujo.

Tabla 9: Zonificación del Sistema Inmobiliario

4.2.3 Grandes Promotoras Inmobiliarias

La Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador es una institución que aglutina a los mayores promotores de vivienda del Ecuador (21 empresas), en número de viviendas provistas al mercado inmobiliario ecuatoriano. Sus asociados, con sede en las dos principales ciudades del país (Quito y Guayaquil), han provisto de vivienda a más de cincuenta mil hogares a lo largo y ancho del Ecuador en los últimos 5 años.

Específicamente en la ciudad de Quito se encuentran 6 de las más grandes empresas promotoras del país las mismas que abarcan un 60% - 70% del mercado de vivienda en la capital.

4.2.4 Normativa para Proyectos Urbanísticos Arquitectónicos Especiales (PUAES)

Clasifican como tal las obras que superan una superficie de 10,000 m² y que por su escala generan un cambio de la imagen urbana y el paisaje de la ciudad.

Dentro de esta normativa el Promotor podrá construir su proyecto siempre y cuando realice obras adicionales de forma gratuita en la ciudad, las mismas que se detallan a continuación:

“Los proyectos especiales, a más de cumplir con las regulaciones vigentes deberán cumplir con las siguientes determinaciones:

- La red vial deberá prever soluciones de Tráfico vehicular, peatonal y de ciclovías y contarán con soluciones a los cruces vehiculares y peatonales en intersecciones, estarán provistos de señalización horizontal y vertical y equipamiento urbano.
- Los proyectos especiales afectados por la red vial, con vías arteriales colectoras, entregaran a la municipalidad gratuitamente hasta en 10% del área total del lote, por efectos de afectación.
- Cuando se trate de vías de cuatro carriles, el promotor deberá ceder y financiar la construcción de dos carriles con sus respectivas aceras, incluidos los carriles de refugio de ingreso al proyecto desde la vía arterial o colectora respectiva.

- Cuándo se trate de vías de dos carriles, el urbanizador deberá ceder y financiar la construcción del carril y acera que da frente al proyecto especial. Si ambos carriles afectan al lote del proyecto especial, el promotor deberá ceder y financiar la construcción de los dos carriles, con sus respectivas aceras.
- Cuándo se trate de vías de un carril deberá ceder y financiar la construcción del medio carril y la acera que da frente al proyecto especial.
- El promotor tiene la obligación legal de construir y entregar gratuitamente al Municipio todas las vías resultantes del proceso de urbanización. ”

4.2.5 Experiencia de promotores del Distrito Metropolitano de Quito en la aplicación de la normativa vigente

El centro comercial Paseo San Francisco, Scala Shopping y el campus Nayón de la Universidad de las Américas construyeron intercambiadores para mitigar su impacto en el tránsito en sus zonas de influencia. Sin embargo, funcionarios municipales señalaron que los promotores siempre tuvieron la sensación de que aportaron más de lo que debían debido a la gran dimensión de los intercambiadores.

Propuesta para el cambio de Normativa:

Actualmente se está discutiendo en el seno del Consejo Municipal normar esta compensación planteando una fórmula matemática para que el pago se lo realice en efectivo o en especie, pero ya no en obras como las que se solicita actualmente.

4.3 Comportamiento negociador del entorno inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito

4.3.1 Agentes Involucrados – Stakeholders en el ambiente negociador del Distrito Metropolitano de Quito

A continuación, numeraremos y daremos una explicación de la posición que ocupan cada uno de los Agentes Involucrados – Stakeholders en el ambiente negociador del Distrito Metropolitano de Quito.

Suelo

Zonas con un número importante de construcciones inmobiliarias en la que la oferta y demanda da el precio de venta.

Promotores buscan la necesidad:

- Realizan una pre inscripción de futuros compradores con una cuota de entrada. (Antes de la compra del suelo, pero con conocimiento de donde se ejecutará el proyecto).
- Se negocia con los propietarios del Suelo mayor flexibilidad en la negociación
- Aprobación del Consejo de Administración (formado por nueve vocales) y finalmente visto bueno del Consejo de Vigilancia.

Autoridades competentes

- Procesos de aprobaciones de planos existe un procedimiento a seguir no hay negociación sin embargo se puede pedir una audiencia con el alcalde y concejales para de una u otra manera vender el proyecto e indicar que mientras no se aprueba se deja de generar determinadas fuentes de empleo (aplicable a grandes proyectos).

- Quito tiene un problema de tráfico no resuelto. Existen proyectos en los que por cercanías a vías principales de gran afluencia de automóviles el Municipio autoriza construir, pero la empresa privada debe de dar solución al tráfico. Se negocia realizar pasos a des nivel o ensanchar las vías con inversión del Promotor y el Municipio.
- En proyectos en los que la cota de agua de la Empresa Municipal no abastezca, pero el Promotor tenga la certeza que se puede obtener aguas subterráneas se puede negociar una concesión con la Agencia Nacional de Aguas para que se adjudique la administración y distribución a los nuevos habitantes de las viviendas a construir.

Suministros de servicios (agua, luz, teléfono)

- Todos los Servicios de Agua y Luz son Municipales.
- El servicio de telefonía lo brindan algunas empresas privadas que lo distribuyen y lo conectan en cualquier punto de la ciudad en tal virtud el Promotor no interviene en este punto.

Contratistas

Negociación con la empresa constructora para la elaboración de las siguientes actividades:

- Anteproyecto y Proyecto. Aprobación municipal del mismo
- Dirección técnica para la construcción
- El promotor se encarga de compra de materiales y pago de planillas a los trabajadores previa asesoría de la empresa constructora

Banco

- En promociones inmobiliarias de entre 5-25 unidades de vivienda las entidades financieras normalmente financian el 50% del proyecto (no existe margen de negociación en este porcentaje).
- En promociones inmobiliarias de mayor envergadura existe mayor margen de negociación entre los promotores y las entidades financieras llegando a financiar entre el 70% - 80% del proyecto. Usualmente para este tipo de proyectos se tiene ya potenciales compradores de casi todo el proyecto que están aportando económicamente. Esto permite al promotor poder negociar mejores tipos de interés con el banco y negociar la posibilidad de que únicamente con la entidad financiera que está financiando el proyecto los futuros compradores realice el préstamo hipotecario. Es decir, en este tipo de promoción inmobiliaria el promotor tiene mayor margen de maniobra en la negociación.

Clientes

- Lo más usual en cualquier tipo de proyecto es aplicar el 30-70 es decir durante el proceso de construcción ir aportando el 30% del valor del inmueble y el 70% restante lo financiara una entidad financiera.
- Si el pago se lo realiza en efectivo el cliente obtiene un 5% de descuento del total del proyecto.

4.4 Entorno negociador bajo el punto de vista de los factores tiempo, información y poder de los Agentes Interesados – Stakeholders

Antes de empezar a analizar el entorno negociador definiremos de forma precisa quienes son y la función que desempeña cada agente involucrado en el ambiente inmobiliario:

Promotor: Persona o grupo de personas que invierten en una promoción inmobiliaria.

Propietario del Suelo: Persona o grupo de personas propietarias del suelo en el que se desea desarrollar la promoción inmobiliaria.

Autoridades Competentes: Servidores Públicos (funcionarios) que aprueban o desaprueban bajo criterios, económicos técnicos y legales las diferentes promociones inmobiliarias.

Suministro de Servicios: Empresas Municipales de Agua, Luz, teléfono encargadas de brindar este servicio.

Contratista: Empresa dedicada a realizar la ingeniería a detalle del proyecto y posterior construcción de la misma.

Entidades Financieras: Bancos o Cooperativas encargadas de prestar dinero para la adquisición de inmuebles o financiamiento de una promoción inmobiliaria.

Clientes: Persona o grupo de persona que compran inmuebles de las diferentes promociones inmobiliarias.

4.4.1 Agentes Interesados – Stakeholders

4.4.1.1 Propietario del Suelo:

Tiempo: Los propietarios de la mayoría de terrenos (suelo) del Distrito Metropolitano de Quito que están en venta no tienen la necesidad de vender de forma inmediata debido a que usualmente es un activo de “engorde económico” o herencia.

Información: Los propietarios de los terrenos (suelo) en su mayoría solo poseen información inmobiliaria de como su entorno se está desarrollando es decir tienen información muy limitada de futuras promociones inmobiliarias u obras civiles que se pueden desarrollar en esa zona a lo largo del tiempo. Este criterio no es aplicable en zonas de mucho crecimiento inmobiliario.

Poder: El promotor inmobiliario antes de realizar una oferta de algún terreno (suelo) ya tiene previamente elaborado un ante proyecto que le servirá para buscar alternativas que se adapten a sus necesidades. Partiendo de lo antes mencionado el propietario del suelo tiene un poder moderado debido a que de ante mano él ya sabe que al recibir una oferta es porque el suelo que ofrece cumple con las expectativas económicas del Promotor. Sin embargo no llega a tener un poder total debido a que el promotor tiene en su lista por lo menos dos alternativas más.

4.4.1.2 Autoridades Competentes

Tiempo: El cuello de botella más grave que debe atravesar es la aprobación del proyecto. Existe un sistema que en teoría limita a determinado número de días la aprobación sin embargo en la práctica no se cumple este límite. Las autoridades tienen tiempo “ilimitado”.

Información: Poseen toda información técnica, legal y de coste del proyecto.

Sin embargo no tienen el conocimiento del precio de venta final del inmueble.

Poder: Poder total de aprobar o dar largas a cualquier promoción inmobiliaria.

4.4.1.3 Suministro de Servicios

Las empresas que brindan el servicio de agua, luz y teléfono son municipales en tal virtud después de la respectiva aprobación del proyecto inmobiliario por parte de las autoridades competentes se debe seguir un procedimiento normado para la obtención de estos servicios. Por tal motivo no existe opción de negociación con otras empresas.

4.4.1.4 Contratistas

Tiempo: El tiempo y ritmo de trabajo es manejado por el promotor con incentivos o multas.

Información: La necesaria para que pueda cumplir con el trabajo encomendado. Sin embargo en proyectos de gran envergadura el contratista busca más información.

Poder: Si bien es cierto el promotor maneja los ritmos de trabajo no es menos cierto que en determinada etapa de la elaboración del proyecto o la construcción del mismo el poder del contratista puede hacer cambiar las reglas del juego.

4.4.1.5 Entidades Financieras

Tiempo: Debido al gran número de entidades financieras privadas (bancos y cooperativas) el tiempo de entrega del crédito es un factor que provoca la diferencia entre una institución y otra por tal motivo el tiempo es limitado y en su mayoría cumpliendo los tiempos normales establecidos por cada entidad. Se debe considerar que existe una entidad financiera pública llamada BIESS al que

los ciudadanos que aportan a la seguridad social tienen derecho de obtener créditos sea para la compra de un inmueble o inversión de una promoción inmobiliaria. Debido a que la tasa de intereses a la que se presta el dinero es menor que la del mercado existe gran afluencia de cliente y no se cumple con los plazos de tiempo establecidos.

Información: Debido a la cantidad de créditos que se otorga a personas naturales y jurídicas para que inviertan en bienes inmuebles las entidades financieras manejan absolutamente toda la información de la parte técnica, legal y económica del proyecto, en el caso de que el crédito sea para promotores y no para compradores de inmuebles incluso manejan información de cuál será el precio de venta final de cada unidad de vivienda.

Poder: Para promociones inmobiliarias de hasta 25 unidades habitacionales la entidad financiera tiene mucho poder sobre los promotores debido a que existen varios y el mercado es amplio para ofrecer créditos. Sin embargo para proyectos de gran envergadura las entidades financieras pueden debilitar su poder notablemente y tener gran apertura.

4.4.1.5 Clientes:

Tiempo: En el estado actual de la construcción inmobiliaria en Quito el tiempo que se toma el cliente es muy moderado debido a la caída de las ventas. Sin embargo en el mejor momento de la construcción el tiempo era limitado.

Información: Los compradores de bienes inmuebles siempre están muy bien informados de donde van a invertir su capital debido a que lo hacen por negocio o porque es la compra más grande que harán a lo largo de toda su vida. Se debe entender que si bien es cierto el cliente sabe cómo puede financiar el bien

inmueble que está adquiriendo no siempre tiene conocimiento del promotor y en más de una ocasión este ha causado estafas.

Poder: Es muy relativo y dependerá de la etapa en la que se adquiera el inmueble si se lo hace en planos su poder será mayor que si se lo hace en el proceso de construcción o al finalizar la promoción. Lo mismo sucede con la forma de pago a mayor dinero que se le entregue al promotor mayor poder tendrá el cliente.

TABLA RESUMEN:

AGENTE	TIEMPO	INFORMACION	PODER
Propietario del Suelo	**	*	**
Autoridades Competentes	***	**	***
Suministro de Servicios	N/A	N/A	N/A
Contratistas	*	*	**
Entidades Financieras	*	***	**
Clientes	**	**	**

Leyenda:

- * Limitado
- ** Moderado
- *** Ilimitado o Total
- N/A No Aplica

Tabla 10: Agentes Involucrados – Stakeholders

4.4.2 Entorno Negociador

Propietario del Suelo

- **Puntos fuertes:** El tiempo necesario para realizar la negociación es marcado por el propietario del suelo y no por el promotor. El poder que maneja le permite hasta cierto punto negociar con uno o dos promotores a la vez.
- **Puntos Débiles:** La información que posee se limita a su entorno.

Autoridades Competentes

- **Puntos fuertes:** Al tratarse de entidades en las cuales se debe de seguir un determinado proceso para la aprobación de la promoción inmobiliaria poseen a su favor **tiempo, poder, información.**
- **Puntos Débiles:** Al tratarse de promociones inmobiliarias que generan un gran desarrollo en determinado sector del Distrito Metropolitano de Quito el promotor puede tener un pequeño margen negociador en la optimización de tiempos.

Suministro de Servicios

No aplica puntos débiles o fuertes debido a que el servicio que brindan son empresas municipales.

Contratistas

- **Puntos fuertes:** **El poder** que llega a tener en determinado punto del proyecto.
- **Puntos Débiles:** **Tiempo e Información** es manejado en su totalidad por el promotor.

Entidades Financieras

- **Puntos fuertes:** Las entidades financieras poseen toda la **Información** detallada de cada promoción inmobiliaria y de futuros proyectos. **El Poder** de definir la tasa de interés para los créditos que realizan.
- **Puntos Débiles:** **El tiempo** de entrega de un crédito.

Cientes

- **Puntos fuertes:** Debido a la situación actual inmobiliaria en el Distrito Metropolitano de Quito el cliente posee **tiempo y poder** para la toma de decisión.
- **Puntos Débiles:** El cliente investiga sobre el inmueble que va a adquirir pero en pocas ocasiones tiene **información** del promotor.

4.4.3 Opiniones de agentes involucrados en el sistema inmobiliario

4.4.3.1 Entidades financieras y clientes

“En la etapa de 2001 a 2004 hubo un ajuste después de la dolarización, en la que el sector tuvo que aprender a manejar diferentes situaciones. El 2004 fue un año de quiebre porque se dieron cambios en las tasas de interés, y a partir de ese momento hasta el año 2008, se coloca la mayor cantidad de créditos hipotecarios por parte del sector financiero privado. En el año 2010 el BIESS empieza a participar activamente y crecen los volúmenes de crédito hipotecario”. Entre 2010 y el primer semestre de 2016, esa institución ha colocado \$5.850 millones en 140.314 préstamos para compra de vivienda⁹⁶.

Si se revisamos el crédito de los bancos privados más el BIESS, vemos que 2014 cierra con un total de \$1.652 millones en hipotecarios. En 2015, el BIESS colocó algo más de \$1.250 millones, que sumados a los \$665 millones que reportó la banca nacional, llegamos a un total nada despreciable de \$1.915 millones en créditos para compra de vivienda. Si bien esta colocación de recursos ha sido de influencia positiva para que crezca el tamaño de la demanda, no alcanza una relación notable frente al Producto Interno Bruto (PIB) del país.

⁹⁶ Entrevista Bernardo Ortega, publicada en edición No. 64 de CLAVE

El porcentaje que el comprador de vivienda debe pagar como cuota de entrada es uno de los mayores problemas que afecta al tamaño de la demanda, porque la gente tiene los recursos mensuales para atender el pago de las cuotas de un crédito hipotecario, pero no tiene los ahorros suficientes para cubrir la cuota de entrada. Si trabajamos con la fórmula 30% – 70% se limita el tamaño de la demanda; sin embargo, si se reducen los montos de las cuotas de entrada, se multiplica el efecto provocando un crecimiento en la cantidad de potenciales compradores.

4.4.3.2 Permisos de construcción y preferencias de compra

En el periodo del 2005 - 2010, el número de permisos de construcción fue creciente y sostenida; es ahí donde empieza el descenso, interrumpido solamente por un pico en 2012 que reflejó 12.640 permisos otorgados. En el año 2013 se otorgan alrededor de 9.900 permisos, número que desciende a aproximadamente 7.000 permisos en 2014, y continúa el descenso hasta llegar a 5.000 en 2015.

La normativa actual establece que las empresas constructoras deben contar con todos los permisos, que se obtienen básicamente en los municipios (Ayuntamientos). Anteriormente la normativa permitía a los promotores poder vender inmuebles en planos. Según la Superintendencia de Compañías, abrió la puerta para estafas, en tal virtud se elevó las exigencias.

“ Patricio Álvarez, gerente de Álvarez Bravo Constructores, describe los trámites que realiza para sus proyectos: el catastro del terreno (ponerlo a su nombre) puede tardar entre dos y tres meses; elaborar el proyecto le toma cuatro meses más; hacer el estudio de tráfico, dos o tres meses adicionales. Aunque inició

hace dos meses el trámite para la ficha ambiental de uno de sus proyectos, ubicado al norte de Quito, aún no logra el permiso. “No estamos vendiendo nada, el proyecto está parado por estas regulaciones”. Además, explica que los proyectos de más de 10 000 metros cuadrados deben pasar por un proceso de licenciamiento especial en el Municipio.

Las demoras se deben a planos mal elaborados por las constructoras. Desde octubre pasado, estos deben ser no solo entregados sino aprobados por la Entidad Colaboradora (Colegio de Arquitectos). Hasta un 90% de los planos se devuelven y deben ser reingresados tras detectar errores. Con ello el trámite, que debería tardar 15 días, se extiende. No obstante, cree que las autoridades trabajan para facilitar los trámites. Por ejemplo, dijo que se aprobó una ordenanza para que los estudios de movilidad no se exijan para vivienda, sino solo para edificaciones de oficinas.”⁹⁷

Pasos por cumplir:

- 1. Catastrar el terreno donde se levanta el proyecto:** Estar a nombre de la constructora o promotora que emprende el proyecto inmobiliario.
- 2. Aprobar el proyecto arquitectónico:** El Municipio aprueba los planos. En Quito deben ser revisados, previo a su aprobación.
- 3. Estudio de movilidad:** Proyectos que no son de vivienda (oficinas, etc.) deben mostrar cómo afecta la movilidad vehicular de la ciudad.
- 4. Categorización:** Si supera los 500 metros cuadrados debe tener ficha ambiental (similar a una licencia).

⁹⁷ Diario EL COMERCIO. Siete Trámites de Vender Viviendas

5. **Bomberos:** Proyectos de más de 500 metros cuadrados debe contar con aprobación de planos de los sistemas contra incendios.
6. **Servicios básicos:** Informe de factibilidad de dotación de servicios de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y comunicaciones.
7. **Estudios de ingeniería:** Los constructores deben hacer aprobar planos eléctricos, estructurales, de ingeniería, etc.

4.4.3.3 Comportamiento del promotor y el mercado

“El comportamiento del precio promedio total de casas en el último semestre 2015 fue de \$118.918; para departamentos la cifra está en \$156.145. Al primer semestre 2016, estos valores presentan un alza de 6,4% y 5,5% respectivamente, dando como total un precio promedio de \$126.567 para casas y \$164.765 para departamentos. Los agentes del mercado inmobiliario señalan que este incremento podría no ser real, porque muchos promotores aumentan el precio de los inmuebles para tener un mayor margen de negociación en la venta, por lo que el precio real sería menor al publicado. En este mismo período la absorción de casas cayó un 15,9% mientras que en departamentos la reducción fue de un 5,9%.”⁹⁸

TIPO DE OFERTA	1 Semestre 2015	2 Semestre 2015	1 Semestre 2016	△
CASAS	\$118.918	\$122.676	\$126.567	6,4%
DEPARTAMENTOS	\$156.145	\$162.138	\$164.765	5,5%

Ilustración 13: Radiografía del Sector Inmobiliario (Fuente: Ernesto Gamboa & Asociados / HELP Inmobiliario)

⁹⁸ Bienes Raíces, 2017, Radiografía del Sector Inmobiliario

Capítulo 5: Trabajo de encuestas

- Introducción
- Metodología

5 TRABAJO DE ENCUESTAS

5.1 Introducción

Se han realizado encuestas a los diferentes Agentes Interesados – Stakeholders con el propósito de documentar comportamientos y puntos de vista de los mismos. Para ello se ha contactado a promotores, compradores de inmuebles y contratistas que se desarrollan el Distrito Metropolitano de Quito. Es importante señalar que las personas encuestadas no representan a una línea inmobiliaria en particular, como se ira apreciando en el desarrollo de las encuestas lo que se desea conseguir es tabular información que abarque diferentes tipos de promociones inmobiliarias.

Para este trabajo se plantearon cuatro encuestas las mismas que se encuentran detalladas a continuación:

Agente Interesado	Número de preguntas	Respuesta de encuestados	% de respuesta
Propietario de Suelo	4	11	73
Promotor – Constructor	6	7	47
Contratistas	3	10	67
Clientes	5	9	60

5.2 Metodología

5.2.1 Diseño de la Encuesta

Para el diseño de las cuatro diferentes encuestas que se han planteado se recoge información de preguntas que nos servirán para sustentar planteamientos referentes al comportamiento de los Agentes Interesados – Stakeholders bajo los factores tiempo, información y poder.

La herramienta utilizada para la elaboración de estas encuestas fue el “Formulario de Google” el mismo que presenta plantillas y un resumen general e individual que facilita el análisis de los resultados y la información.

Con fecha 21 de agosto de 2017 fueron enviadas mediante una herramienta electrónica las encuestas a los diferentes Agentes Interesados (Propietario de Suelo, Promotor – Constructor, Contratistas y Clientes) del Distrito Metropolitano de Quito.

Como se podrá observar a continuación las respuestas son de opción múltiple y donde la información lo requiera de pequeño desarrollo con el objetivo de no agobiar al entrevistado.

5.2.1.1 Encuesta realizada a propietarios de Suelo

El propósito de esta encuesta conformada por 4 preguntas es identificar las zonas en las que existen suelos de venta. Identificar si existe interés en vender, si los propietarios tienen conocimiento de futuros proyectos y la forma en que adquirieron el mismo. Todas estas variables unidas desempeñaran un papel muy importante al momento de realizar la negociación.

1. Señale la zona en la que está ubicado su terreno

- Calderón
- Centro - Manuela Sáenz
- Los Chillos
- La Delicia
- Norte - Eugenio Espejo
- Quitumbe
- Sur – Eloy Alfaro
- Tumbaco

2. Actualmente se siente en la necesidad de vender inmediatamente su terreno? Por qué?

3. *Tiene conocimiento de actuales o futuras promociones inmobiliarias en la zona?*

- SI
- NO

4. *Como obtuvo su terreno?*

- Herencia
- Compra

5.2.1.2 Encuesta realizada al Promotor – Constructor

Las preguntas que se plantean en la presente encuesta nos ayudaran a “medir el pulso” del comportamiento y la posición del promotor frente a los Agentes Interesados – Stakeholders del Distrito Metropolitano de Quito.

1. *Señale su actividad*

- Promotor
- Promotor y Constructor

2. *Qué tamaño aproximado de Promoción Inmobiliaria usted desarrolla?*

- 25 Viviendas
- 26 – 100 Viviendas
- Superior a 100 Viviendas

3. *En la aprobación de la Promoción Inmobiliaria por parte de las autoridades competentes cree usted que se cumplen los tiempos máximos establecidos? Por qué?*

4. *Cómo Promotor o Constructor usted siente que se pueden optimizar mejor los tiempos de aprobación del Proyecto?*

- SI
- NO

5. *Debido a la envergadura de la Promoción Inmobiliaria ha tenido que realizar obras civiles adicionales para la ciudad? Cite brevemente que ha desarrollado*

6. *Seleccione la forma de financiación de su Proyecto:*

- BIESS (entidad financiera estatal)
- Entidad Privada
- Fondos Propios

7. *Puede negociar un interés preferencial con la entidad financiera elegida? Por qué?*

8. *La entidad financiera de su elección cumple con los tiempos de entrega del crédito?*

- SI
- NO

5.2.1.3 Encuesta realizada a Contratistas

Esta encuesta se encuentra enfocada a averiguar el nivel de información y poder que puede llegar a tener el contratista en el desarrollo de la promoción inmobiliaria.

1. *En determinados casos que el proyecto lo requiera usted como contratista maneja los ritmos de trabajo o las condiciones previamente acordadas?*

- SI
- NO

2. *La entrega de obra con antelación a los tiempos establecidos es premiada con incentivos y el retraso es penalizado con multas?*

- SI
- NO
- Solo Penalizado

3. *Antes de iniciar la tarea contratada que tipo de información posee:*

- Todos los detalles del Proyecto (técnico - económicos)
- Información detallada de la tarea contratada
- Información elemental para desarrollar la tarea contratada

5.2.1.4 Encuesta realizada a los Clientes

Esta encuesta se encuentra enfocada a averiguar comportamientos de los compradores con respecto a formas de pago, tipos de inmuebles a adquirir y en qué estado de la promoción desean adquirir una vivienda.

1. *Tiene total conocimiento del bien inmueble a comprar?*

- SI
- NO
- Conocimiento Elemental

2. *Conoce a los promotores de la promoción inmobiliaria?*

- SI
- NO

3. *Prefiere comprar un inmueble en planos, en proceso de construcción o totalmente acabado? Por qué?*

4. *Cómo realiza la compra del bien inmueble?*

- Efectivo
- Crédito

5. *En el caso que lo haya hecho con crédito que porcentaje financió?*

5.2.2 5.2.2 Análisis de Resultados de la Encuesta

5.2.2.1 Error Muestral

“Error muestral o error de estimación es el error que surge a causa de observar una muestra de la población completa”⁹⁹

⁹⁹ Sarndal, Swenson, and Wretman (1992), Model Assisted Survey Sampling, Springer-Verlag

La fórmula utilizada en este trabajo y el nombre de cada variable la presentamos a continuación:

$$n = \frac{z^2 p (1 - p)}{e^2}$$

n: Tamaño de la Muestra
z: Nivel de Confianza
p: Probabilidad de ocurrencia
e: Error muestral

Error Muestral para cada encuesta Realizada:

Variable	Propietario de Suelo	Promotor – Constructor	Contratistas	Clientes
n	15	15	15	15
z	95%	95%	95%	95%
p	50%	50%	50%	50%
e	15.7%	28%	18.5%	21.3%

Se debe aclarar que el error muestral es elevado debido a tener una muestra pequeña ante una población infinita. Sin embargo es hemos considerado suficiente para analizar nuestro trabajo.

5.2.2.2 Respuestas de las Encuestas

Propietarios del suelo

Número de encuesta	Señale la zona en la que está ubicado su terreno	Actualmente se siente en la necesidad de vender inmediatamente su terreno? Por qué?	Tiene conocimiento de actuales o futuras promociones inmobiliarias en la zona?	Cómo obtuvo su terreno?
1	Calderón	No, por qué es una inversión a largo plazo	No	Herencia
2	Tumbaco	No, herencia para mis hijos	No	Herencia
3	Norte – Eugenio Espejo	No, pero con una interesante oferta lo puedo pensar	Sí	Herencia
4	Los Chillos	No, es una inversión a mediano plazo	Sí	Compra
5	Quitumbe	No, por qué es mi patrimonio	No	Herencia
6	Tumbaco	No, por qué es una inversión a largo plazo para mi familia	Sí	Herencia
7	Centro – Manuela Sáenz	No, porque pienso realizar un proyecto de vivienda	Sí	Herencia
8	Quitumbe	No, porque es mi respaldo económico	No	Compra
9	Norte – Eugenio Espejo	Si, por qué me estoy radicando en otro país	Sí	Herencia
10	Calderón	Si, por necesidad económica	No	Herencia
11	Norte – Eugenio Espejo	No, el metro cuadrado en la zona ha bajado mucho	No	Herencia

Tabla 11: Resultados encuesta a propietario del suelo

Promotor – Constructor

Número de encuesta	Señale su actividad	Qué tamaño aproximado de Promoción Inmobiliaria usted desarrolla?	En la aprobación de la Promoción Inmobiliaria por parte de las autoridades competentes cree usted que se cumplen los tiempos máximos establecidos? Por qué?	Cómo Promotor o Constructor usted siente que se pueden optimizar mejor los tiempos de aprobación del Proyecto?	Debido a la envergadura de la Promoción Inmobiliaria ha tenido que realizar obras civiles adicionales para la ciudad? Cite brevemente que ha desarrollado	Seleccione la forma de financiación de su Proyecto	Puede negociar un interés preferencial con la entidad financiera elegida? Por qué?	La entidad financiera de su elección cumple con los tiempos de entrega del crédito?
1	Promotor	25 Viviendas	No, porque existe demasiada burocracia en los procesos pertinentes	Sí	No	Entidad Privada	No, debido al tamaño de la promoción	Sí
2	Promotor	25 Viviendas	No, las autoridades solicitan documentos innecesarios y que caducan rápidamente por tal motivo se debe volver a sacar y eso genera retrasos.	Sí	No, solamente arreglar la acera colindante al proyecto	Fondos Propios	Use fondos Propios	n/a

3	Promotor y Constructor	Superior a 100 Viviendas	No, se pide documentos innecesarios y varios procesos de corrección lo que hacen es retrasar el inicios de obras establecido	Sí	Si, hemos realizado frente a nuestro proyecto un intercambiador que permita que el tráfico de la ciudad fluya	Entidad Privada	Si, debido a la magnitud del proyecto y la posibilidad de que nuestros compradores realicen con dicha entidad su préstamo hipotecario	Sí
4	Promotor	25 Viviendas	No, porque el proceso es muy lento y repetitivo debería de existir "ventanilla única"	Sí	Sí, pero no han repercutido en gran magnitud en el proyecto	BIESS (entidad financiera estatal)	No, es la tasa más baja del mercado	No
5	Promotor	25 Viviendas	No, porque se pueden optimizar mejor los tiempos cómo por ejemplo aumentar los tiempos de validez de los certificados de gravámenes	Sí	No	BIESS (entidad financiera estatal)	No	No
6	Promotor y Constructor	26- 100 Viviendas	No, debido a que no existe un proceso claro en la aprobación del Proyecto	Sí	No	Entidad Privada	Sí, pero no con mucha holgura	Sí
7	Promotor y Constructor	26- 100 Viviendas	Si, subcontrate a una empresa que se encargó de todos los tramites	Sí	No	Entidad Privada	Sí, por ser cliente antiguo y tener varios proyectos financiados con la entidad	Sí

Tabla 12: Resultados encuesta a promotor – constructor

Contratistas

Número de encuesta	En determinados casos que el proyecto lo requiera usted como contratista maneja los ritmos de trabajo o las condiciones previamente acordadas?	La entrega de obra con antelación a los tiempos establecidos es premiada con incentivos y el retraso es penalizado con multas?	Antes de iniciar la tarea contratada que tipo de información posee:
1	Sí	Solo penalizado	Información detallada de la tarea contratada
2	No	Solo penalizado	Información elemental para desarrollar la tarea contratada
3	No	Solo penalizado	Información elemental para desarrollar la tarea contratada
4	Sí	Sí	Información detallada de la tarea contratada
5	No	Solo penalizado	Información elemental para desarrollar la tarea contratada
6	No	Sí	Información detallada de la tarea contratada
7	Sí	Solo penalizado	Información detallada de la tarea contratada
8	Sí	Sí	Información detallada de la tarea contratada
9	Sí	Sí	Información detallada de la tarea contratada
10	Sí	Solo penalizado	Información elemental para desarrollar la tarea contratada

Tabla 13: Resultados encuesta a contratistas

Cientes

Número de encuesta	Tiene total conocimiento del bien inmueble a comprar?	Conoce a los promotores de la promoción inmobiliaria?	Prefiere comprar un inmueble en planos, en proceso de construcción o totalmente acabado? Por qué?	Cómo realiza la compra del bien inmueble?	En el caso que lo haya hecho con crédito que porcentaje financió?
1	Sí	Sí	Planos por qué el precio por metro cuadrado es menor	Efectivo	n/a
2	Conocimiento Elemental	No	Acabo debido a que recién en ese punto puedo acceder al préstamo hipotecario	Crédito	70%
3	No	Sí	Acabado para tener mayor confianza en la fecha de entrega	Crédito	50%
4	Sí	No	En planos o proceso de construcción para ganarle plusvalía al inmueble cuando está acabado	Efectivo	n/a
5	Sí	Sí	Planos por la facilidad de negociación que se tiene con el promotor	Efectivo	n/a

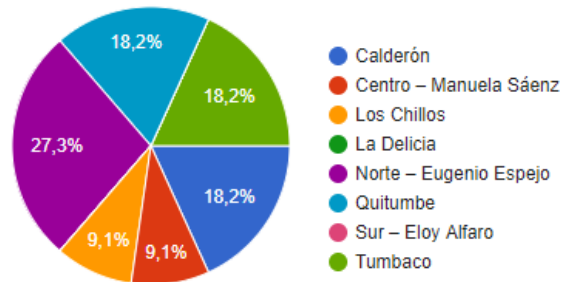
6	Sí	No	Acabado por seguridad	Crédito	70%
7	Sí	No	Acabado por qué ya no deseamos pagar alquiler	Crédito	60%
8	Conocimiento elemental	No	Acabado mayor facilidad de crédito	Crédito	70%
9	Conocimiento elemental	No	Proceso de Construcción para amortizar el pago	Efectivo	n/a

Tabla 14: Resultados encuesta a clientes

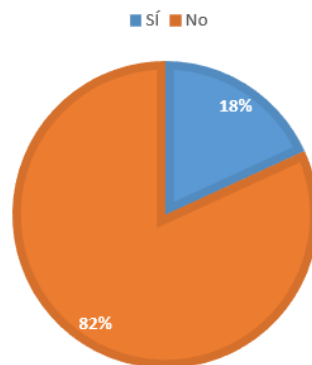
5.2.2.3 Análisis estadístico de las respuestas obtenidas

1.- Propietarios del suelo

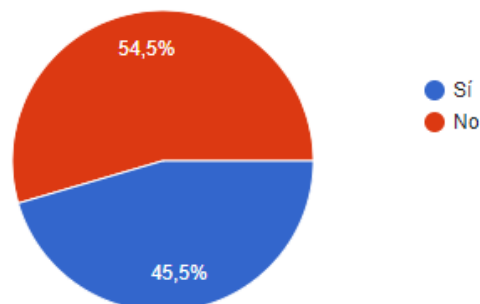
Señale la zona en la que está ubicado su terreno



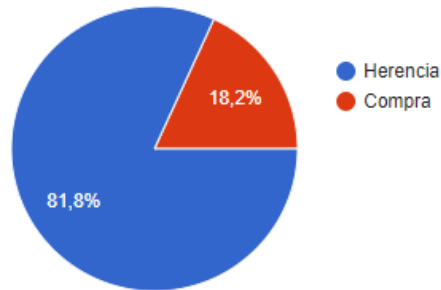
Actualmente se siente en la necesidad de vender inmediatamente su terreno? Por qué?



Tiene conocimiento de actuales o futuras promociones inmobiliarias en la zona?

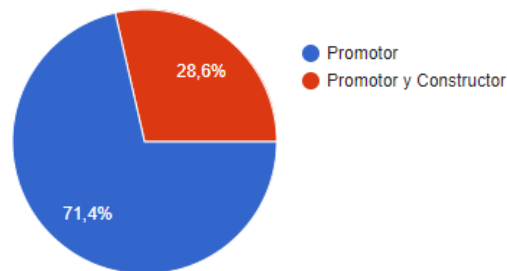


Como obtuvo su terreno?

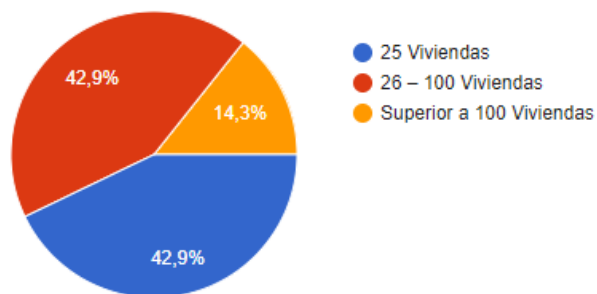


2.- Promotor - Constructor

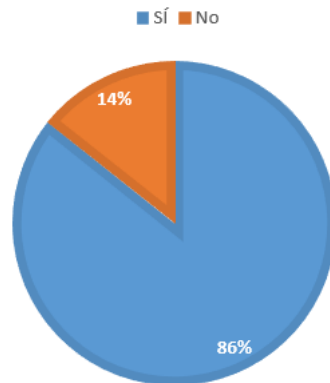
Señale su actividad:



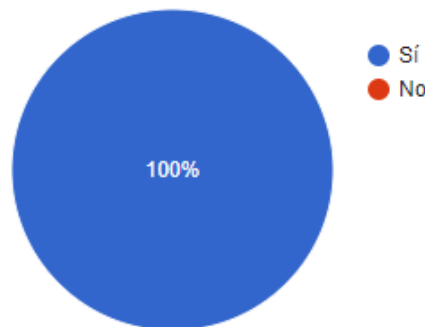
Qué tamaño aproximado de Promoción Inmobiliaria usted desarrolla?



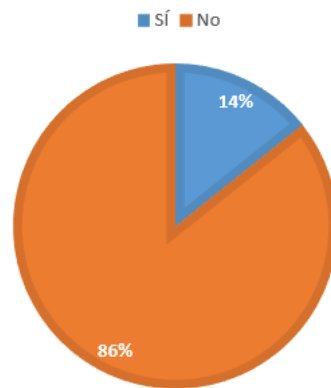
En la aprobación de la Promoción Inmobiliaria por parte de las autoridades competentes cree usted que se cumplen los tiempos máximos establecidos? Por qué?



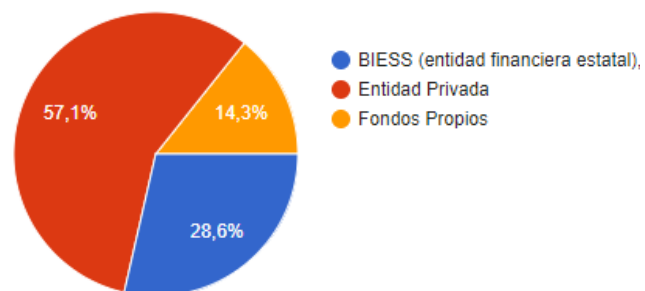
Cómo Promotor o Constructor usted siente que se pueden optimizar mejor los tiempos de aprobación del Proyecto?



Debido a la envergadura de la Promoción Inmobiliaria ha tenido que realizar obras civiles adicionales para la ciudad? Cite brevemente que ha desarrollado

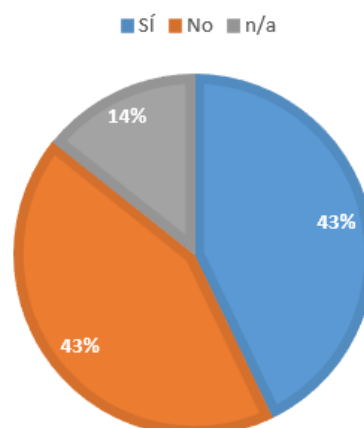


Seleccione la forma de financiación de su Proyecto:

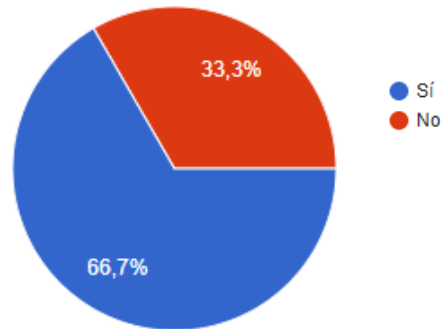


Puede negociar un interés preferencial con la entidad financiera elegida?

Por qué?

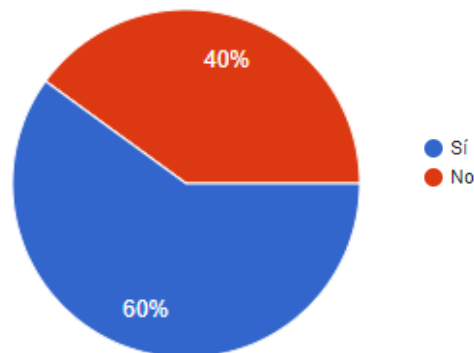


La entidad financiera de su elección cumple con los tiempos de entrega del crédito?

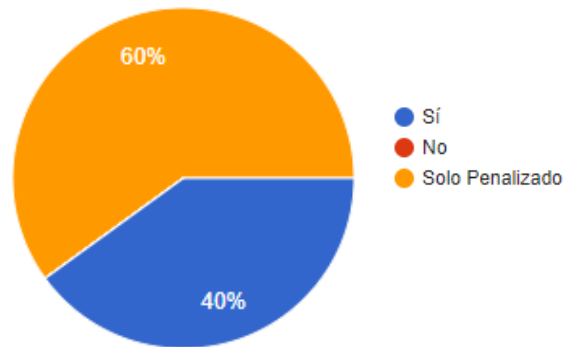


3.- Contratistas

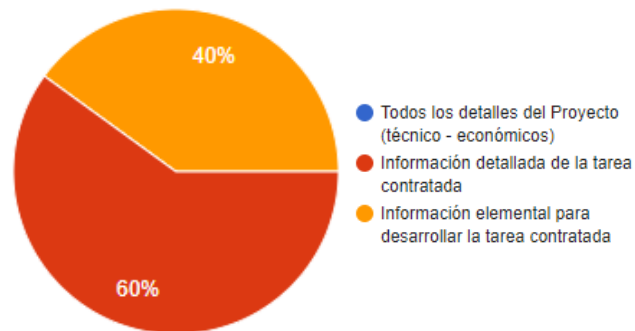
En determinados casos que el proyecto lo requiera usted como contratista maneja los ritmos de trabajo o las condiciones previamente acordadas?



La entrega de obra con antelación a los tiempos establecidos es premiada con incentivos y el retraso es penalizado con multas?

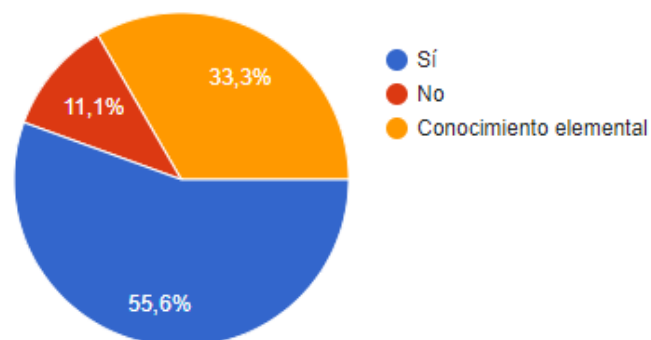


Antes de iniciar la tarea contratada que tipo de información posee:

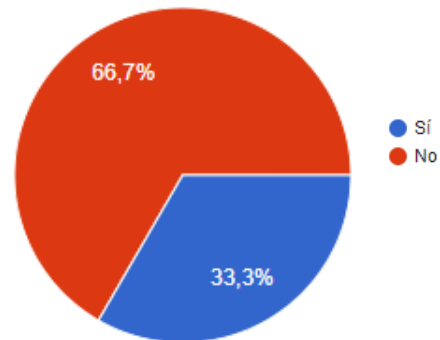


4.- Clientes

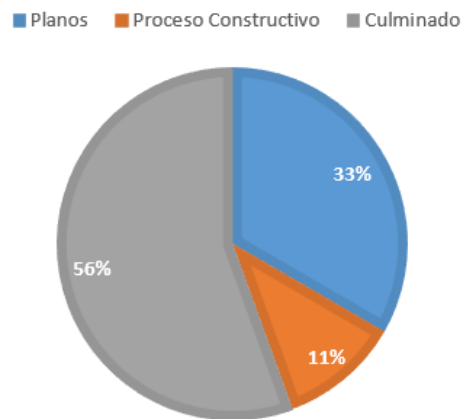
Tiene total conocimiento del bien inmueble a comprar?



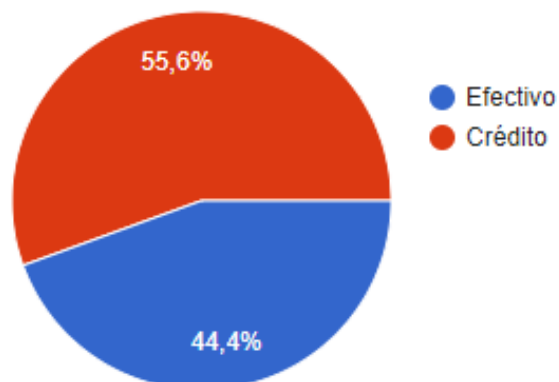
Conoce a los promotores de la promoción inmobiliaria?



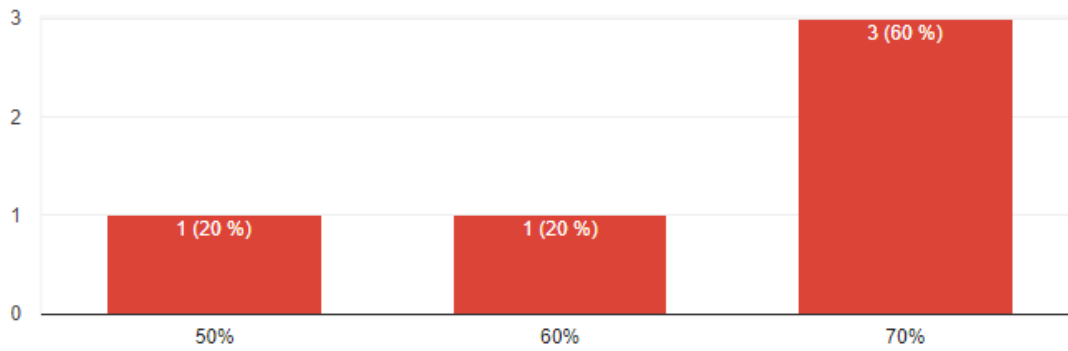
Prefiere comprar un inmueble en planos, en proceso de construcción o totalmente acabado? Por qué?



Cómo realiza la compra del bien inmueble?



En el caso que lo haya hecho con crédito que porcentaje financió?



Capítulo 6: Marco práctico

- Procedimientos de Negociación de los Agentes Interesados (Stakeholders)

6 MARCO PRÁCTICO

6.1 Procedimientos de Negociación de los Agentes Interesados (Stakeholders)

Anteriormente hemos dicho que negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, pues hay siempre, bajo la negociación, un conflicto de intereses. Puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. Esa fuerza se va desplazando de un lado a otro durante las diversas etapas, no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas.

Partiendo de lo antes mencionada se detallara un procedimiento de negociación modelo que se lo ira acoplado a los diferentes Agentes Interesados (Stakeholders) del entorno inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito. Es importante aclarar que este modelo se lo desarrollara desde el punto de vista del promotor inmobiliario.

1.- Preparación

En la fase de preparación hay que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios, qué tipos de concesiones pueden ofrecerse y hasta dónde es posible ceder; es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario.

Es importante tener en cuenta la siguiente tabla ya que será la línea de entrada a la negociación:

OBJETIVOS	INTERESES COMUNES	PODER
ARGUMENTACION	INTERESES OPUESTOS	CONCESION

2.- Inicio de la negociación

Esta fase que normalmente se llama introducción o presentación se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses. Es importante señalar que en esta etapa se pueden evidenciar señales que nos indican la disposición que tienen las partes para negociar.

3.- Propuestas

Las propuestas son aquello sobre lo que se negocia, no se negocian las discusiones, aunque las propuestas puedan ser objeto de discusión.

4.- Intercambio

Esta fase es la más intensa de todo el proceso de negociación y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.

5.- El cierre y el acuerdo

La finalidad del cierre es llegar a un acuerdo debe hacerse en forma segura y con firmeza, y para que sea aceptado debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de las partes involucradas.

6.1.1 Procedimientos de negociación con dueños del suelo

A) Preparación

Información Previa:

- Estado legal del suelo.
- Mercado al que va dirigido.
- Tipo de edificación permitida.
- Proyectos y solares aledaños.
- Distancia a centros financieros.
- Facilidades de transporte público.
- Seguridad de la zona.
- Tiempo que ha permanecido ofertado.

OBJETIVO Adquisición del solar a un precio igual o inferior al del mercado.	INTERESES COMUNES Beneficio económico	PODER <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago en efectivo. • Tener al menos una opción más.
ARGUMENTACION Oferta y demanda del mercado	INTERESES OPUESTOS <ul style="list-style-type: none"> • Precio • Forma de desembolso económico 	CONCESION <ul style="list-style-type: none"> • Desembolso económico. • Pagar un monto superior al mercado si la demanda es alta.

B) Inicio de la negociación

En esta etapa de inicio de la negociación el promotor debe explicar algunas de las necesidades, intereses e inquietudes; pero si la otra parte se muestra reservada al hacer lo mismo, se debe ser cautelosos al proporcionar información adicional.

Asimismo, en esta etapa, no debemos pasar por alto la importancia de las conversaciones informales.

C) Propuestas

Con la información de futuros proyectos que se desarrollaran en la zona, el poder económico que posee el promotor y teniendo claro que el dueño del suelo en la mayoría de ocasiones no vende su propiedad por necesidad económica sino más bien por ser herencia o patrimonio que desea repartir a su familia. La primera propuesta del promotor será establecer una oferta a la baja (inferior al precio del mercado) con el fin de que la otra parte “anclen” su percepción sobre el rango de posible acuerdo (buscar un acuerdo cercano al punto de nuestra oferta).

Se debe considerar que la oferta antes realizada determinara la credibilidad, interés y seriedad en continuar con la negociación.

D) Intercambio

Lo ideal en esta parte del proceso negociador es intercambiar valores que para nosotros no tengan tanto valor, pero para la otra parte sí y viceversa, para así, crear valor y lograr un acuerdo beneficioso para ambos.

Un aspecto importante en esta etapa de intercambios es el de saber ser flexibles y hacer concesiones que no teníamos previsto hacer, si la situación lo amerita y siempre y cuando no repercuta en nuestro plan económico – financiero.

Para ello, debemos tener en cuenta que una negociación no es un proceso lineal, sino que siempre es posible que en el camino surjan nuevos datos, necesidades o circunstancias que nos obliguen a cambiar nuestra posición.

E) El cierre y el acuerdo

Antes de llegar al acuerdo también se debe haber tratado todos los puntos relacionados con la negociación, para que, de ese modo, evitemos que la otra parte pueda realizar demandas de últimos minuto.

Una vez llegado a un acuerdo se deberá poner por escrito todo lo acordado y luego firmar el documento, para que, de ese modo, evitemos conflictos y confusiones futuras.

6.1.2 Procedimientos de negociación con autoridades competentes

Como se lo ha explicado en el capítulo anterior el proceso de aprobación de promociones inmobiliarias por parte del Municipio es un procedimiento a seguir en donde no existe posibilidad de negociaciones. Sin embargo para Proyectos Urbanísticos Arquitectónicos Especiales (PUAES), clasifican como tal las obras que superan una superficie de 10,000 m² existe un margen negociador sobre obras adicionales que el promotor debe de realizar en la ciudad si desea la aprobación de su proyecto. Para eliminar este último proceso de negociación el Municipio de Quito se encuentra debatiendo la normativa que regule construcciones de esta envergadura. En tal virtud el proceso de negociación que se detallara a continuación será para un proyecto denominado PUAES.

A) Preparación

Información Previa:

- Impacto económico y social para la ciudad.
- Impacto político.
- Solución de problemas de tráfico.
- Cabildo con concejales o alcalde.

<p>OBJETIVO Aprobación del Proyecto sin que las obras adicionales generen un desequilibrio económico – financiero.</p>	<p>INTERESES COMUNES Aprobación del Proyecto</p>	<p>PODER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar la economía de la ciudad. • Solucionar problemas de congestión vehicular
<p>ARGUMENTACION Desarrollar el proyecto representa intereses político, económico y social para la municipalidad.</p>	<p>INTERESES OPUESTOS Dimensión de las obras adicionales a ejecutar.</p>	<p>CONCESION Realizar más obras adicionales que las planificadas siempre y cuando estén dentro de los parámetros económicos – financieros del proyecto.</p>

B) Inicio de la negociación

En esta etapa de inicio de negociaciones se debe tener muy claro que las reuniones que mantendrá el promotor y su equipo de trabajo las realizara con el alcalde o concejales en tal virtud el tiempo es limitado.

El promotor debe de explicar la importancia del Proyecto PUAES en el dinamismo de la economía de la ciudad y el desarrollo que generara en los alrededores de la promoción inmobiliaria.

C) Propuestas

Al ser un factor limitante el tiempo se debe ser claro, preciso y conciso en las propuestas de obras adicionales que se desea realizar. Esta negociación se realiza con funcionarios que poseen igual nivel de información o superior que la del promotor en tal virtud es recomendable esperar a que los representantes del Municipio (ayuntamiento) realicen la primera propuesta de obras adicionales.

D) Intercambio

Usualmente el Municipio (ayuntamiento) realizara propuestas de obras complementarias superiores a las que el promotor tenía como límite de concesión en tal virtud las contra ofertas que se realicen deben de estar apoyadas en el dinamismo económico que este proyecto genera a la ciudad y su implicación a los ciudadanos del sector.

Si en este punto se genera un cuello de botella y no prospera la negociación es aconsejable retirarse y no sacrificar en su totalidad el interés de una de las partes. Claro está que este es el último recurso lo ideal es siempre encontrar un punto en el que se pueda seguir adelante.

E) El cierre y el acuerdo

Antes de llegar al acuerdo también se debe haber tratado todos los puntos relacionados con la negociación, para que, de ese modo, evitemos que la otra parte pueda realizar demandas de últimos minuto.

Una vez llegado a un acuerdo se deberá poner por escrito todo lo acordado y luego firmar el documento, para que, de ese modo, evitemos conflictos y confusiones futuras.

6.1.3 Procedimientos de negociación con agentes de suministro de servicios

Los servicios de agua y luz son municipales en tal virtud no existe ningún procedimiento de negociación debido a que las tarifas son fijas. El servicio de telefonía lo brindan algunas empresas privadas que lo distribuyen y lo conectan en cualquier punto de la ciudad en tal virtud el promotor no interviene en este punto (el cliente final elige la operadora).

6.1.4 Procedimientos de negociación con contratistas

A) Preparación

Información Previa

- Experiencia en proyectos inmobiliarios.
- Referencias de cumplimiento de trabajos realizados.
- Solvencia económica.

<p style="text-align: center;">OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de tiempos establecidos con trabajos de calidad. • Alinearse al presupuesto ofertado. 	<p style="text-align: center;">INTERESES COMUNES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficio económico • Cumplimiento de tiempos de entrega. 	<p style="text-align: center;">PODER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multas por incumplimiento de plazos. • Llevar el ritmo de los tiempos de entrega en la mayor parte del proyecto • Información total del proyecto.
<p style="text-align: center;">ARGUMENTACION</p> <p>El mercado dispone de varias empresas contratistas sin embargo pocas cumplen con calidad, tiempo y presupuesto.</p>	<p style="text-align: center;">INTERESES OPUESTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor plazo de ejecución. • Precio de determinadas partidas. 	<p style="text-align: center;">CONCESION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plazo en tiempo de entrega. • Renegociación de determinada partida.

B) Inicio de la negociación

Al iniciar esta etapa el promotor tiene muy bien estudiado a los contratistas debido a que hasta este momento él ha recibido un número considerable de ofertas técnico - económicas. Partiendo de la consideración mencionada es el contratista quien empieza abrir el campo de negociación ya que a él le interesara renegociar determinadas partidas. Lo recomendable para el promotor es dejar desarrollar a la otra parte para en base a la información previamente estudiada tenga mayor posibilidad de manejo de la negociación.

C) Propuestas

Se tiene muy en claro que en esta etapa el contratista propondrá mejorar los plazos de entrega para no caer en multas, trabajos adicionales y en algunos casos revisión de determinadas partidas de obra. Por otra parte al promotor le interesara el cumplimiento de plazos acordados y el equilibrio económico - financiero del proyecto.

D) Intercambio

Dadas las circunstancias actuales del ambiente inmobiliario en Quito el promotor puede aplicar la estrategia de mostrar un perfil muy duro al decir “lo toma o lo deja” esto implica que existe una gran probabilidad de que los plazos se cumplan con exactitud ya que el contratista no quiere caer en multas. Sin embargo puede tomar otro camino que es el ofrecer beneficios económicos si se entrega el trabajo encomendado antes del plazo establecido.

Se han mencionado dos caminos que se pueden tomar ninguno de los dos es mejor que el otro las circunstancias del proyecto son las que marcaran cual es más beneficioso para el promotor.

E) El cierre y el acuerdo

Antes de llegar al acuerdo también se debe haber tratado todos los puntos relacionados con la negociación, para que, de ese modo, evitemos que la otra parte pueda realizar demandas de últimos minuto.

Una vez llegado a un acuerdo se deberá poner por escrito todo lo acordado y luego firmar el documento, para que, de ese modo, evitemos conflictos y confusiones futuras.

6.1.5 Procedimientos de negociación con entidades financieras

A) Preparación

Información Previa:

- Historial Bancario
- Concesiones realizadas en determinados proyectos.
- Montos máximos de financiación.
- Tasas mínimas.
- Apertura para realizar financiación y corretaje.

<p>OBJETIVO</p> <p>Obtener la mejor tasa de interés del mercado</p>	<p>INTERESES COMUNES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiar parte del Proyecto. • Financiación para los compradores de los inmuebles. 	<p>PODER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar proyectos de gran envergadura • Cartera de clientes que desean préstamos hipotecarios.
<p>ARGUMENTACION</p> <p>Crear grandes proyectos inmobiliarios genera una importante utilidad al banco por financiamiento y corretaje inmobiliario.</p>	<p>INTERESES OPUESTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés • Plazos de Pago 	<p>CONCESION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de entrega de los desembolsos. • Ligera variación de tipo de interés.

B) Inicio de la negociación

Esta etapa se inicia con la primicia de que la entidad financiera y el promotor ya llevan una relación comercial previa. Es recomendable enmarcar la negociación como un esfuerzo conjunto en el que un acuerdo favorable beneficiara por igual a ambas partes.

C) Propuestas

El nivel de información prácticamente es el mismo para las entidades financieras como para el promotor en tal virtud las propuestas se inician en un terreno muy conocido para las dos partes.

El promotor deberá plantear claramente dos aspectos:

- **Tasa de interés:** Preferencial y menor a la de otras entidades financieras.
- **Plazos de pago y desembolsos:** Estos tiempos estarán atados dependiendo las circunstancias del proyecto. Sin embargo se debe

plantear determinadas holguras de pago en el caso de que el desarrollo de la promoción inmobiliaria no avance conforme a lo planificado.

D) Intercambio

Es en ese instante en el que el promotor debe de poner toda su presión sobre la entidad financiera y señalar que el proyecto a desarrollar es de gran envergadura y la entidad financiera no solo se beneficiara del interés por financiar parte del proyecto sino también por otorgar préstamos hipotecarios a la mayor parte de compradores de esta promoción inmobiliaria. Es decir dejar muy en claro que el beneficio es de doble vía (ganar – ganar)

En esta etapa de la negociación es importante remarcar de forma sutil que la oferta de entidades financieras es amplia pero por fidelidad y trato especial en tasas de interés el promotor continúa con dicha institución. Sin embargo si no existe un margen de flexibilidad y como última opción se debe realizar un cambio de entidad financiera ya que no se puede poner en riesgo el futuro económico – financiero de la promoción inmobiliaria.

E) El cierre y el acuerdo

Antes de llegar al acuerdo también se debe haber tratado todos los puntos relacionados con la negociación, para que, de ese modo, evitemos que la otra parte pueda realizar demandas de últimos minuto.

Una vez llegado a un acuerdo se deberá poner por escrito todo lo acordado y luego firmar el documento, para que, de ese modo, evitemos conflictos y confusiones futuras.

6.1.6 Procedimientos de negociación con clientes

A) Preparación

Información Previa:

- Segmento de mercado al que va dirigido.
- Tiempo dispuesto a viajar para llegar al trabajo.
- Cantidad de dinero dispuesto a pagar como reserva.
- Porcentaje de financiación bancaria.
- Número de personas que piensan vivir.
- Tipo actividades laborales que realizan.

<p style="text-align: center;">OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener Flujo económico de la venta de inmuebles. • Vender la mayor cantidad de inmuebles antes de la finalización del proyecto. 	<p style="text-align: center;">INTERESES COMUNES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficio económico • Satisfacer necesidad de vivienda. 	<p style="text-align: center;">PODER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir en zonas privilegiadas de la ciudad. • Tener una cartera importante de futuros compradores.
<p style="text-align: center;">ARGUMENTACION</p> <p>El inmueble a adquirir satisface las necesidades económicas, personales o sociales.</p>	<p style="text-align: center;">INTERESES OPUESTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de reserva y entrada para la compra del inmueble. • Plazos de pago. 	<p style="text-align: center;">CONCESION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de reserva y entrada del inmueble. • Descuento en el precio de venta del inmueble. • Plazos de Pago.

B) Inicio de la negociación

Los promotores de las promociones inmobiliarias constantemente se encuentran contactando clientes de su cartera o buscando nuevos compradores para iniciar

el proceso de venta. En este punto el promotor realiza un primer acercamiento con los interesados mostrándoles características del inmueble, formas y plazos de pago. Sin embargo el acercamiento para iniciar la negociación la realiza el cliente interesado. Partiendo de lo antes mencionado en esta etapa es importante escuchar las inquietudes o dudas que tiene el cliente. En esta etapa el promotor solamente es el receptor de necesidades.

C) Propuestas

Como se menciona en el paso anterior el promotor al momento de promocionar su proyecto ya señalo porcentajes y plazos de pagos. Por lo tanto en esta etapa el promotor debe de dejar que el cliente realice sus propuestas. Basado en lo antes señalado en este punto se encontrarán claramente dos tipos de clientes:

- **Cliente A:** Realizan el pago en efectivo, sus principales propuestas serán pedir un descuento del inmueble y realizar un primer pago que cubra por lo menos el 50% del inmueble el resto irlo pagando en cronogramas que más le convenga al comprador.
- **Cliente B:** Realizaran la compra con préstamo hipotecario y el planteamiento de ellos será reducir al máximo posible la cuota de entrada y obtener la mayor cantidad de financiación bancaria.

D) Intercambio

En este punto el promotor desempeña un papel protagónico en la negociación y ante los dos tipos de clientes señalados en el paso anterior la estrategia que deberá aplicar será la siguiente:

- **Ciente A:** En las actuales condiciones del mercado inmobiliario en el Distrito Metropolitano de Quito este tipo de cliente puede ejercer mucha presión al promotor debido a su poder económico. En este punto al promotor le conviene mucho que ingrese al proyecto flujo económico de ventas y no de financiación es por eso que se puede ser flexible en los cronogramas de pago y en dar descuentos preferenciales (sin que se desfase el equilibrio económico – financiero del proyecto). El promotor debe marcar presión para que el porcentaje del primer pago sea superior a la de la propuesta inicial argumentando que si bien es cierto el porcentaje de descuento es el mismo este solo se lo aplica a la cuota inicial es decir a mayor pago mayor descuento.
- **Ciente B:** El promotor antes de proponer las diferentes formas de pago realice un análisis económico – financiero con determinados valores de reservas y porcentajes del primer pago. En tal virtud con los clientes que se desfasen en la propuesta del porcentaje de cuota inicial es preferible terminar la negociación. Dependiendo el flujo económico del proyecto se puede ser flexible en este aspecto.

E) El cierre y el acuerdo

Antes de llegar al acuerdo también se debe haber tratado todos los puntos relacionados con la negociación, para que, de ese modo, evitemos que la otra parte pueda realizar demandas de último minuto.

Una vez llegado a un acuerdo se deberá poner por escrito todo lo acordado y luego firmar el documento, para que, de ese modo, evitemos conflictos y confusiones futuras.

Capítulo 7: Conclusiones y líneas futuras de investigación

- Conclusión
- Líneas futuras de investigación

7 CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

7.1 Conclusión

Analizar el entorno negociador del sistema inmobiliario aplicado al área Metropolitana de Quito – Ecuador, fue el objetivo general planteado para este Trabajo de Fin de Master el cuál se lo ha cumplido satisfactoriamente.

A lo largo de esta investigación hemos podido analizar a cada agente involucrado – stakeholder (Propietario del Suelo, Autoridades Competentes, Suministro de Servicios, Contratistas, Entidades Financieras, Clientes), en una primera fase de forma general y en una segunda fase bajo el punto de vista de tres factores: tiempo, información y poder, permitiéndonos así poder generar diversos procedimientos “tipo” de negociación para cada involucrado.

Queda claro que con este trabajo que recoge no solo comportamientos de los involucrados al momento de negociar sino también datos culturales, visiones, comportamientos, etc., de los negociadores. El promotor inmobiliario tendrá una herramienta que le permitirá negociar con eficacia que en el momento que considere oportuno emprender en un proyecto habitacional.

7.2 Líneas futuras de investigación

Este Trabajo de Fin de Master nos introduce a conocer estrategias, modelos y procedimientos de negociación que se generan con los diferentes agentes involucrados – stakeholders del entorno inmobiliario del Distrito Metropolitano de Quito, con la idea de que promotores inmobiliarios lo implementen en sus proyectos.

En el desarrollo de este estudio se plasma lo importa que es conocer muy bien el entorno negociador de los involucrados el comportamiento de los mismos bajo el punto de vista de los factores: tiempo, información y poder. Sin embargo esto solo representa la “punta del iceberg” de lo que representa la negociación en la construcción, dejando así varias puertas abiertas para investigaciones futuras e implementaciones de resultados en empresas del sector.

La negociación con los agentes involucrados en el sector de la construcción es parte de la cotidianidad, sin embargo es un tema poco desarrollado del que se puede obtener innumerables beneficios.

La investigación realizada en este Trabajo de Fin de Master tiene como idea que sirva de base en un futuro para el desarrollo de una tesis doctoral.

8 BIBLIOGRAFÍA

Aparicio Marín Teresa, Aplicación de las técnicas de negociación a las empresas constructoras, 2014.

Antonio Suárez Formación en Marketing. 2012.

Fidel Chaparro G., 2016, Técnicas de Negociación

Antonio Granados Moreno e Ignacio Irizar Muñoz., 2016, Escuela de la Administración Publica de Murcia, Negociación.

<https://www.definicionabc.com/politica/poder.php/> Consultado: 3 de octubre de 2017, 12:20 pm

Horst Bussenius C.,2007, Técnicas de Negociación.

Gavin Kennedy BA.(2002).Negociación. p 11/7.

KELLEY, H.H. y THIBAUT, JW., The Social Psychology of Groups, Wiley & Sons, N.Y., 1969, p. 208.

Vid. MUNDUATE, L. “La aproximación negociadora al análisis de las organizaciones sociales”, Boletín de Psicología, nº 15, junio 1987, Valencia, pp. 2340.

SERRANO, G., “Conflicto y negociación política”, en SEOANE, J. Y RODRÍGUEZ, A., Psicología política, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, 1988, Pp.229-253.

DEUTSCH, M., “Trust and Suspicion”, Journal of Conflic: Resolution, vol. 2, 1958, p. 266.

BAZERMAN, Max X. y NEALE, Margaret A., La negociación racional, Paidós Empresa, Barcelona, 1993, p. 140.

MORENO PLAZA, 6., Introducción a la comunicación social actual, Playor, Madrid, 1983, p. 92.

LICKERT, R. -LICKERT, J. G., Nuevas formas para solucionar conflictos, Trillas, México, 1986, p. 174.

SHAW, M. E., “Dinámica de grupo”, en DAHNLKE, G.L. y FERNÁNDEZ, C., op. cit., p. 72.

Elvira García de Torres, COMUNICACIÓN Y MOVIMIENTOS, 1995, P.p 351- 379.

Entrevista Bernardo Ortega, publicada en edición No. 64 de CLAVE.

Ernesto Gamboa & Asociados / HELP Inmobiliario.

Tobar, Bayardo, El ingreso del Ecuador a la OMC: simulacro de negociación, Universidad Andina Simón Bolívar / Abya-Yala / Corporación Editora Nacional. 2003.

Adrián Bonilla ,Ecuador-Perú. Horizontes de la negociación y el conflicto, Flacso – Ecuador, 1999.