



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Unidad 1. Negociación: Fundamentos y recursos para la toma de decisiones

Tema 1.2. Componentes de la negociación

La negociación es un proceso complejo que involucra múltiples elementos interrelacionados, conocidos como los **componentes de la negociación**. Estos componentes son esenciales para comprender cómo se estructura una negociación, los factores que la influyen y el desarrollo de estrategias efectivas para alcanzar acuerdos. A continuación, se explican de manera clara y precisa los principales componentes de la negociación, que incluyen: **las partes involucradas, los intereses, las posiciones, las alternativas (BATNA), las propuestas y concesiones, y la comunicación.**

a) Partes Involucradas

Las partes involucradas en una negociación se refieren a los individuos, grupos u organizaciones que participan en el proceso negociador. Cada parte tiene sus propios intereses y objetivos que busca alcanzar durante la negociación. Para que una negociación sea efectiva, es importante identificar quiénes son las partes principales y secundarias, y cuál es su nivel de influencia en el proceso.

Importancia de Identificar las Partes:

- **Definición de roles y responsabilidades:** Conocer quiénes son las partes permite asignar roles dentro del proceso negociador, como negociadores principales, asesores o mediadores.
- **Reconocimiento de intereses y necesidades:** Identificar a las partes ayuda a entender mejor sus intereses y motivaciones, lo que facilita la generación de propuestas que responden a dichas necesidades.

Ejemplo en Turismo: En una negociación para la gestión de una ruta turística, las partes involucradas pueden incluir a las autoridades locales, operadores turísticos, comunidades locales y agencias de viaje.

b) Intereses

Los intereses representan las necesidades, deseos, preocupaciones y expectativas de cada parte en la negociación. A menudo, se confunden con las posiciones, pero los intereses reflejan las razones subyacentes que motivan a una parte a actuar de cierta manera. Los intereses pueden ser tangibles (económicos, recursos, tiempo) o intangibles (reputación, relaciones, satisfacción).

Diferencia entre intereses y posiciones:

- **Intereses:** Son las necesidades y preocupaciones que las partes desean satisfacer.
- **Posiciones:** Son las demandas o posturas que cada parte adopta para satisfacer sus intereses.

Ejemplo en Turismo: Una comunidad local puede tener el interés de proteger su patrimonio cultural, mientras que su posición podría ser rechazar cualquier actividad turística que implique alterar sus tradiciones.

c) Posiciones



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Las posiciones son las demandas explícitas o propuestas iniciales que cada parte presenta al inicio de la negociación. Estas posiciones, que pueden ser rígidas o flexibles, determinan el punto de partida de la negociación y deben entenderse como un reflejo de los intereses de las partes.

Características de las Posiciones:

- **Pueden ser negociables o no negociables.**
- **Determinarán el rango dentro del cual se desarrollará la negociación.**
- **Requieren análisis para identificar los intereses subyacentes.**

Ejemplo en Turismo: En una negociación sobre el precio de un paquete turístico, la posición inicial de la agencia de viajes podría ser establecer un precio de \$500, mientras que la posición del cliente podría ser pagar un máximo de \$400.

d) Alternativas (BATNA)

El término BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) se refiere a la mejor alternativa a un acuerdo negociado que una parte puede aceptar si la negociación no llega a buen término. Conocer el BATNA propio y el de la contraparte es esencial, ya que proporciona un criterio objetivo para decidir cuándo aceptar o rechazar una propuesta.

Funciones del BATNA:

- Sirve como punto de referencia para evaluar propuestas.
- Proporcionar y flexibilidad en la negociación.
- Permite evitar acuerdos desfavorables al tener una alternativa clara.

Ejemplo en Turismo: Si una agencia de viajes no llega a un acuerdo con un hotel para incluirlo en un paquete turístico, su BATNA podría ser buscar otro hotel con condiciones similares en la misma zona.

e) Propuestas y Concesiones

Las propuestas son las ofertas que las partes presentan durante la negociación. A medida que la negociación avanza, las partes pueden realizar concesiones, que son modificaciones o ajustes a sus posiciones iniciales para acercarse a un acuerdo. Las concesiones son una parte natural del proceso negociador y su manejo estratégico puede influir significativamente en el resultado de la negociación.

Estrategias de Concesiones:

- Realizar concesiones de menor valor para obtener concesiones de mayor valor a cambio.
- Evitar hacer todas las concesiones de una vez para no mostrar debilidad.
- Comunicar el valor de cada concesión para resaltar la importancia del movimiento.

Ejemplo en Turismo: Un hotel podría ofrecer un descuento del 10% en sus tarifas para grupos grandes como concesión en una negociación con una agencia de viajes.

f) Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual las partes intercambian información, propuestas, percepciones y emociones durante la negociación. Una comunicación efectiva es clave para crear



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

un entorno de confianza y transparencia que facilite el desarrollo de la negociación y el logro de acuerdos beneficios para ambas partes.

Tipos de Comunicación en la Negociación:

- **Comunicación verbal:** Intercambio de información a través de palabras habladas o escritas.
- **Comunicación no verbal:** Gestos, expresiones faciales, postura corporal y tono de voz.
- **Comunicación estratégica:** Uso planificado de la información para influir en la percepción y decisiones de la contraparte.

Ejemplo en Turismo: Un operador turístico podría utilizar técnicas de comunicación persuasiva para resaltar las ventajas de un nuevo paquete turístico a un cliente potencial.

Los componentes de la negociación proporcionan una estructura sólida para analizar y comprender las dinámicas que se desarrollan en este proceso. Desde identificar correctamente a las partes involucradas y sus intereses, hasta manejar las propuestas y la comunicación, cada uno de estos elementos es crucial para alcanzar acuerdos efectivos y sostenibles en cualquier ámbito, especialmente en el sector turístico. El éxito en la negociación depende de la habilidad de los negociadores para manejar estos componentes de manera estratégica y colaborativa, con el fin de satisfacer los intereses de todas las partes involucradas.

1.2.1. Elementos Clave de una Negociación Exitosa

La negociación es un proceso de comunicación entre dos o más partes con el objetivo de alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio. En la carrera de Turismo, la habilidad de negociar exitosamente es fundamental para gestionar acuerdos con proveedores, establecer relaciones con clientes y desarrollar proyectos turísticos que involucren a múltiples actores. Para que una negociación sea exitosa, es necesario considerar varios **elementos claves** que determinan su desarrollo y resultado. Estos elementos se presentan de manera clara y precisa a continuación:

a) Preparación

La preparación es el primer y más importante paso para asegurar una negociación exitosa. Implica recopilar información relevante, identificar objetivos, analizar a la contraparte y definir las estrategias y tácticas a emplear durante la negociación. Una preparación adecuada no solo permite anticipar posibles escenarios, sino que también brinda mayor confianza y control sobre el proceso negociador.

Aspectos Clave de la Preparación:

- **Definición de objetivos y metas claras:** Conocer lo que se quiere lograr.
- **Identificación del BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement):** Tener claras las alternativas si no se alcanza un acuerdo.
- **Análisis de la contraparte:** Entender las necesidades, intereses y posibles movimientos de la otra parte.
- **Revisión de precedentes:** Analizar experiencias anteriores y datos relevantes para tomar decisiones fundamentadas.



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Ejemplo en Turismo: Antes de negociar con un hotel la inclusión de sus servicios en un paquete turístico, un operador debe recopilar información sobre las tarifas promedio, la ocupación y los servicios adicionales que ofrece la competencia.

b) Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva es el intercambio de información claro, directo y apropiado entre las partes. Implica no solo transmitir mensajes de manera comprensible, sino también escuchar activamente a la contraparte para entender sus necesidades y expectativas. La capacidad de hacer preguntas, aclarar dudas y utilizar un lenguaje positivo y persuasivo son aspectos fundamentales de una comunicación exitosa en la negociación.

Componentes de la Comunicación Efectiva:

- **Escucha activa:** Comprender verdaderamente lo que la contraparte está expresando, tanto a nivel verbal como no verbal.
- **Claridad y concisión:** Transmitir mensajes de manera clara y precisa.
- **Empatía:** Mostrar comprensión hacia la posición e intereses de la otra parte.
- **Retroalimentación:** Dar respuestas oportunas y pertinentes que demuestren interés y comprensión del mensaje recibido.

Ejemplo en Turismo: Un negociador turístico que escucha activamente las preocupaciones de una comunidad local sobre el impacto ambiental del turismo, y responde ofreciendo soluciones que atiendan dichas preocupaciones, está construyendo un puente de confianza y colaboración.

c) Intereses y posiciones

Para lograr una negociación exitosa, es esencial distinguir entre intereses y posiciones. Las posiciones son las demandas explícitas que cada parte presenta, mientras que los intereses son las motivaciones subyacentes que explican dichas posiciones. Un enfoque en los intereses permite a los negociadores encontrar soluciones creativas y ganar-ganar, mientras que centrarse únicamente en las posiciones puede conducir a un estancamiento.

Identificación de Intereses y Posiciones:

- **Intereses:** Razones que motivan las demandas de cada parte, como seguridad, reconocimiento o beneficios económicos.
- **Posiciones:** Lo que cada parte dice que quiere, como un aumento de salario, un descuento específico o una política determinada.

Ejemplo en Turismo: Un hotel puede presentar como posición no aceptar reducir el precio de sus servicios, pero su interés subyacente podría ser no comprometer la percepción de calidad. Al entender este interés, el negociador podría proponer opciones como agregar servicios adicionales en lugar de bajar el precio.

d) Propuestas y Concesiones

Las propuestas y concesiones son elementos dinámicos que surgen durante la negociación. Las propuestas son ofertas iniciales o respuestas a las demandas de la contraparte, mientras que las concesiones implican ceder en ciertos aspectos para acercarse a un acuerdo. Una negociación exitosa requiere equilibrar las concesiones para no perder valor en el proceso y asegurar que ambos lados se sientan satisfechos con el resultado.



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Estrategias de Propuestas y Concesiones:

- **Proponer opciones creativas:** Presentar múltiples alternativas para satisfacer los intereses de ambas partes.
- **Realizar concesiones graduales:** Evitar ceder demasiado rápido o sin obtener algo de igual o mayor valor a cambio.
- **Resaltar el valor de las concesiones:** Asegurarse de que la contraparte entienda el valor y el esfuerzo de cada concesión realizada.

Ejemplo en Turismo: En una negociación para organizar un evento en un hotel, si el hotel no acepta bajar el precio, puede ofrecer en cambio la instalación gratuita de un stand promocional para el organizador.

e) Manejo de emociones

Las emociones desempeñan un papel crucial en cualquier negociación. El manejo adecuado de las emociones, tanto propias como ajenas, permite mantener la calma, evitar conflictos innecesarios y promover un ambiente de respeto y cooperación. Ser consciente de las emociones y su influencia en el proceso ayuda a los negociadores a tomar decisiones racionales y mantener un enfoque orientado a soluciones.

Técnicas de Manejo de Emociones:

- **Autocontrol emocional:** Mantener la calma, especialmente en situaciones tensas o críticas.
- **Reconocimiento de emociones de la contraparte:** Mostrar empatía y disposición para escuchar sus preocupaciones.
- **Uso de un lenguaje positivo:** Evite el uso de palabras que puedan generar tensión o rechazo.

Ejemplo en Turismo: Si una parte se siente frustrada por la falta de acuerdo en una negociación, es importante reconocer su frustración y proponer un breve receso para retomar la conversación con una actitud más calmada.

f) Cierre y compromiso

El cierre de una negociación implica la consolidación de un acuerdo final. Es el momento en que las partes confirman su compromiso con los términos acordados. Un cierre exitoso debe ser claro, con todos los puntos entendidos y aceptados por ambas partes. También es importante que el compromiso se formalice por escrito, a través de un contrato o acuerdo que refleje lo negociado.

Pasos para un Cierre Efectivo:

- **Revisión de los términos acordados:** Asegurarse de que todos los puntos importantes han sido cubiertos y entendidos.
- **Confirmación de compromiso:** Expresar formalmente la aceptación del acuerdo y los pasos a seguir.
- **Formalización del acuerdo:** Redactar y firmar un documento que establezca los términos y condiciones del acuerdo.



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Ejemplo en Turismo: Después de negociar un contrato de colaboración entre una agencia de viajes y un hotel, las partes deben formalizar los términos y condiciones en un acuerdo escrito que especifique fechas, servicios y responsabilidades.

Los **elementos clave de una negociación exitosa** permiten estructurar el proceso negociador de manera efectiva y estratégica. Prepararse adecuadamente, comunicarse de forma clara, comprender los intereses y posiciones de las partes, gestionar las propuestas y concesiones, y manejar las emociones son factores determinantes para lograr acuerdos sostenibles y beneficiosos para todas las partes involucradas. Estos elementos se aplican de manera integral en el contexto turístico, donde las negociaciones a menudo involucran a múltiples actores.

1.2.2. Roles de las Partes en una Negociación

La negociación es un proceso dinámico que involucra a múltiples actores, cada uno desempeñando un rol específico que influye en el desarrollo y resultado de la negociación. Comprender los roles de las partes en una negociación es fundamental para manejar adecuadamente las interacciones, anticipar movimientos y construir estrategias efectivas. En este documento, se explican de manera clara y precisa los **roles de las partes en una negociación**, brindando un análisis detallado de las funciones y responsabilidades de cada uno, así como su impacto en el proceso negociador.

a) Rol del Negociador Principal

El negociador principal es la figura central en la negociación y es responsable de liderar el proceso. Su función es representar los intereses de su organización o grupo y buscar un acuerdo que satisfaga dichos intereses. El negociador principal debe poseer habilidades de comunicación, liderazgo y toma de decisiones, así como la capacidad de gestionar conflictos y encontrar soluciones creativas.

Responsabilidades del Negociador Principal:

- **Definir la estrategia de negociación:** Determinar los objetivos, límites y tácticas que se utilizarán durante la negociación.
- **Representar los intereses de su organización o grupo:** Asegurar que los términos negociados sean beneficiosos para la parte que representa.
- **Liderar las discusiones y tomar decisiones finales:** Actuar como portavoz y tomar decisiones informadas sobre las concesiones y compromisos que se harán.

Ejemplo en Turismo: En la negociación de un contrato para la organización de un evento en un destino turístico, el negociador principal de la agencia de viajes es el encargado de presentar la oferta, responder a las demandas del hotel y cerrar el acuerdo.

b) Rol del Asesor o Consultor

El asesor o consultor es una persona con conocimientos técnicos o específicos sobre el tema en negociación. Su rol es apoyar al negociador principal proporcionándole información relevante, evaluando opciones y ofreciendo recomendaciones para mejorar la estrategia negociadora. Aunque no participa directamente en la toma de decisiones finales, su análisis y aportes son fundamentales para preparar argumentos sólidos y prever posibles escenarios.

Responsabilidades del Asesor o Consultor:



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

- **Brindar información especializada:** Proveer datos, estudios y análisis que respalden la posición de la parte que representa.
- **Evaluar opciones y alternativas:** Analizar las propuestas y concesiones de la contraparte para identificar sus ventajas y desventajas.
- **Recomendar estrategias y tácticas:** Sugerir acciones que favorezcan la consecución de los objetivos de la negociación.

Ejemplo en Turismo: Un asesor financiero podría asistir al negociador de una cadena hotelera en una negociación con una agencia de turismo, proporcionando proyecciones de costos y beneficios asociados a la inclusión de nuevos paquetes turísticos.

c) Rol del Observador

El observador es una figura neutral que participa en la negociación para evaluar el proceso sin intervenir directamente. Su función es proporcionar un punto de vista objetivo, identificar posibles conflictos o malentendidos y registrar el desarrollo de la negociación. En algunos casos, los observadores son designados por ambas partes para supervisar la transparencia del proceso y asegurar que se respeten las reglas establecidas.

Responsabilidades del Observador:

- **Monitorear el desarrollo de la negociación:** Observar las interacciones entre las partes y tomar nota de los puntos relevantes.
- **Garantizar la transparencia y el respeto a las normas:** Asegurarse de que el proceso negociador se realice conforme a los acuerdos previos y sin manipulaciones.
- **Emitir informes de observación:** Elaborar informes que reflejen su evaluación del proceso y sugieran posibles mejoras.

Ejemplo en Turismo: En la negociación de un contrato de concesión de un área natural protegida para fines turísticos, un observador de una ONG ambiental puede ser invitado para evaluar que se cumplan las normativas de conservación ambiental.

d) Rol del Facilitador o Mediador

El facilitador o mediador es un tercero imparcial que asiste a las partes en la negociación con el objetivo de facilitar la comunicación y la comprensión mutua. Su papel es especialmente útil en negociaciones complejas o cuando existe un alto nivel de conflicto. El mediador no toma decisiones ni impone soluciones, sino que ayuda a las partes a explorar alternativas y alcanzar acuerdos por sí mismas.

Responsabilidades del Facilitador o Mediador:

- **Facilitar el diálogo y la comunicación:** Crear un ambiente propicio para el intercambio abierto de ideas y posiciones.
- **Proponer métodos para resolver conflictos:** Sugerir técnicas de resolución de problemas y fomentar la cooperación.
- **Acompañar a las partes en la búsqueda de soluciones:** Guiar a las partes para que lleguen a un acuerdo mutuamente beneficioso sin intervenir directamente en las decisiones.



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Ejemplo en Turismo: En una negociación entre una comunidad local y una empresa turística sobre el uso de recursos naturales, un mediador externo podría ayudar a las partes a encontrar puntos de acuerdo en temas sensibles como el impacto ambiental y los beneficios económicos.

e) El papel de la contraparte

La contraparte es la otra parte involucrada en la negociación. Puede representar a una organización, grupo o individuo con intereses diferentes o contrarios a los de la parte propia. La función de la contraparte es presentar sus propios argumentos, defender sus posiciones y buscar obtener el mejor acuerdo posible para sus intereses.

Responsabilidades de la Contraparte:

- **Defender sus intereses y objetivos:** Presentar propuestas que satisfagan sus necesidades y expectativas.
- **Evaluar las propuestas de la otra parte:** Analizar y responder a las ofertas y concesiones presentadas por el negociador principal.
- **Buscar el mejor acuerdo posible para su lado:** Explorar opciones y alternativas que maximicen los beneficios para la contraparte.

Ejemplo en Turismo: En la negociación para la implementación de un proyecto de infraestructura turística, la contraparte puede ser el gobierno local, que buscará beneficios para la comunidad en términos de empleo y desarrollo económico.

f) Rol del Tomador de Decisiones

El tomador de decisiones es el responsable de aprobar o rechazar el acuerdo final. Puede ser el mismo negociador principal u otra persona con autoridad dentro de la organización. En negociaciones complejas, es común que el tomador de decisiones no participe directamente en el proceso, sino que evalúe los resultados presentados por el equipo negociador antes de tomar una determinación.

Responsabilidades del Tomador de Decisiones:

- **Evaluar el acuerdo propuesto:** Revisar los términos y condiciones del acuerdo alcanzado por el equipo negociador.
- **Tomar la decisión final:** Aprobar, rechazar o solicitar ajustes al acuerdo antes de formalizarlo.
- **Asegurar que el acuerdo sea beneficioso para la organización:** Considerar las implicaciones a largo plazo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Ejemplo en Turismo: Un director de una empresa hotelera que toma la decisión final sobre la firma de un acuerdo con un proveedor de servicios turísticos, evaluando si los términos negociados cumplen con los objetivos de la empresa.

Los roles de las partes en una negociación son fundamentales para el éxito del proceso y para alcanzar acuerdos que satisfagan los intereses de todos los involucrados. Cada rol tiene responsabilidades y funciones específicas que influyen en la dinámica negociadora, desde el liderazgo del negociador principal hasta el apoyo especializado del asesor y la intervención neutral del facilitador. Comprender estos roles y saber gestionarlos es clave para desempeñar una negociación eficaz en el contexto turístico, donde los actores involucrados pueden ser muy diversos y tener intereses complejos.



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Videos recomendados:

1. **Requisitos y los 7 elementos de la negociación:**
<https://www.youtube.com/watch?v=iYNO67AtiU>
2. **Proceso y técnicas de negociación:**
<https://www.youtube.com/watch?v=bdMwGmnN0vA>

Tarea 1.2. Componentes de la negociación

Responda de manera clara y precisa cada una de las siguientes preguntas basadas en los componentes de la negociación discutidos en clase.

1. Describe los componentes esenciales de una negociación y explica cómo influyen en el proceso negociador (*Considera componentes como intereses, opciones, alternativas, y relaciones*).
2. Analiza la importancia del componente '**Intereses**' en una negociación. ¿Cómo se diferencia de las posiciones de las partes involucradas? Proporciona un ejemplo.
3. Explica la función del componente '**Opciones**' en una negociación. ¿De qué manera el desarrollo de opciones puede ayudar a alcanzar un acuerdo satisfactorio?
4. El componente '**Criterios de legitimidad**' ayuda a evaluar la justicia y equidad en una negociación.
5. Identifica y explica tres elementos clave que deben estar presentes en una negociación para que esta se considere exitosa (*Piensa en elementos como la comunicación efectiva, la preparación y la flexibilidad. Explica cómo cada uno contribuye a alcanzar un resultado favorable*).
6. Analiza cómo la preparación y planificación previa influyen en el desarrollo de una negociación exitosa. ¿Qué aspectos deben considerarse durante la fase de preparación? Proporciona un ejemplo práctico.
7. En una negociación, ¿qué rol juegan las relaciones interpersonales y la confianza entre las partes involucradas? Describe dos estrategias que se pueden utilizar para fortalecer la relación durante el proceso negociador.
8. Describe los diferentes roles que pueden asumir las partes en una negociación. ¿Cuáles son las características principales de cada rol y cómo influyen en el proceso de negociación? (*Considera roles como negociador principal, facilitador, observador, y asesor. Explica las responsabilidades y el impacto de cada uno en la dinámica negociadora*).
9. Explica el rol del "**negociador principal**" y cómo su liderazgo y estilo de negociación pueden afectar los resultados. ¿Cuáles son las habilidades clave que debe tener un negociador principal? Proporciona un ejemplo práctico en el contexto del turismo.
10. Analiza cómo un facilitador o mediador puede contribuir a resolver conflictos entre las partes durante una negociación. Menciona dos habilidades o estrategias que un facilitador debe emplear para mantener la neutralidad y fomentar la comunicación efectiva.