



Centro Estratégico de Negociación y Relaciones
para América Latina

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

El Proceso de Negociación

ROL: TNEG-L004

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ESCUELA DE EMPRESA

CENTRO ESTRATÉGICO DE NEGOCIACIÓN Y RELACIONES PARA AMERICA LATINA

El Proceso De Negociación

Si analizamos con detenimiento el proceso que sigue en una negociación que requiera de ciertas formalidades mínimas, podremos descomponerla en cuatro instancias o etapas. Éstas son:

1. Apreciación de entorno y actores.
2. Diseño de Acciones.
3. Encuentro.
4. Acuerdo y Seguimiento.

Las etapas 1 y 2 se efectúan sin la contraparte al frente y pueden ser consideradas de preparación para el encuentro. Las emociones más comunes que enfrenta un negociador están el miedo, el temor y la angustia. La explicación de esas emociones radica, entre otros motivos, en la falta de preparación. Nos pasa lo mismo que nos sucedía cuando éramos estudiantes y llegábamos a un examen sin los debidos conocimientos. Los nervios nos tomaban y, por supuesto, nuestro rendimiento no era satisfactorio.

La etapa 3 es con la contraparte al frente. Nuestra capacidad de innovación y desapego a paradigmas son fundamentales para entender al otro, lo mismo que respetar las diferencias y construir a partir de las mismas.

Finalmente, la etapa 4 es, dependiendo del tipo de negociación, una de colaboración y cumplimiento de compromisos. Aquí se juega la identidad de los negociadores.

No todas las negociaciones están constituidas por las mismas etapas. Éstas varían en relevancia

dependiendo de la negociación de que se trate. Por ejemplo, un padre y un hijo negocian en torno a la hora de llegada de este último. La situación se perfecciona más que nada en el encuentro directo y en el seguimiento, lo que se da a través de constatar el cumplimiento del compromiso adquirido. Sin embargo, hay otras ocasiones en las que la importancia de la negociación, dada por los montos involucrados y las consecuencias futuras, amerita pasar por las etapas antes mencionadas de forma rigurosa.

En este documento vamos a describir este proceso.

1. Apreciación de Entorno y Actores.

Antes del encuentro cara a cara con la contraparte negociadora, debemos tener claridad sobre el escenario en el que se va a desarrollar el proceso de negociación. A esto lo llamamos "apreciación de entorno y actores". Hablamos de "apreciación", porque representa la mirada del negociador que hace la evaluación, el entorno viene a ser el contexto que el negociador puede observar como el espacio en que se mueve para negociar.

El tipo de emoción en la que se encuentra el negociador es determinante para definir la apreciación del entorno. No podemos prescindir de esta distinción. Si el estado emocional del negociador es de serenidad, la apreciación tendrá una estructura "x". Si, en cambio, la emoción del negociador es de angustia, la apreciación tendrá una estructura "y". Sin temor a equivocarnos podemos sostener que desde la emoción de serenidad, la apreciación del negociador mostrará más matices y le abrirá más oportunidades que desde la angustia. En esta etapa del proceso, aplicaremos el "enfoque

sistémico”, entendido como *“la forma de comprender el funcionamiento de la sociedad (negociación, en este caso), desde una perspectiva holística e integradora, donde lo importante son las relaciones entre los componentes. Se llama **holismo** al punto de vista que se interesa más por el todo sin perder de vista las partes”*.

Aplicar el enfoque sistémico, significa reconocer que los objetivos de las partes son interdependientes, que los movimientos de uno influyen en el otro, que los efectos de las decisiones que se tomen, pueden influir en esferas que escapan a las de los actores principales y que no considerarlas, podrían afectar el éxito en la implementación de los compromisos adquiridos. El enfoque sistémico apunta a sacar la mirada en el resultado para ponerla en el proceso. Aquí podemos ver la aplicación de nuestro lema "la negociación es una manera de convivir" porque la convivencia es sistémica en sí.

Los aspectos a considerar en esta primera etapa deben incluir, al menos, los siguientes tópicos:

- Identificación de los actores involucrados por cada parte negociadora, estableciendo si su rol es principal o secundario, en términos de sus intereses en la cosa negociada. Definir el status de cada uno. Por ejemplo, si vamos a negociar una fusión con un competidor, lo usual es que participen, en las reuniones estratégicas, las cúpulas de ambas empresas y no encontramos con que por el lado de la contraparte asisten ejecutivos intermedios, situación que muchas veces en nuestra cultura negociadora es utilizada como una forma de desgaste previa.
- Identificación de los flujos relacionales de cada equipo estableciendo en forma precisa el tipo y

calidad de cada relación identificada. En la práctica se trata de establecer los vínculos actuales (si existen), entre las partes que estarán involucradas en la negociación, y valorizarlas (buenas, regulares, malas o inexistentes).

- Identificar las preocupaciones que nos mueven a negociar, qué alternativas tenemos en caso de no llegar a acuerdos, si es factible no negociar (“la mejor negociación es la que no se lleva a efecto”, **Sun Tzu**, guerrero chino del 500 A.C.). Lo mismo por el lado de la contraparte: cuáles son sus motivaciones, qué alternativas tienen en caso de no lograr acuerdos, en fin.

El cultivo de la intuición es clave para la correcta integración de variables de entorno, circunstancias, culturales y/o de contexto. Recordemos que ninguna negociación es igual a otra porque, desde nuestro modelo, cada experiencia y relación son únicas. Es en este proceso donde se ponen en juego conductas distintivas del negociador, tales como observar, escuchar y anticiparse. Por otra parte, el manejo de las distinciones lingüísticas (que hacen referencia a afirmaciones, juicios, declaraciones y promesas), nos posibilitan acceder a afirmaciones verdaderas y relevantes y a juicios fundamentados. Estos dos aspectos nos permitirán proyectarnos con mayor certeza en la negociación venidera.

Al identificar actores, relaciones y preocupaciones, lo que estamos haciendo es dibujar un mapa de la negociación (también denominado “mapeo”). Podemos afirmar que este proceso hace la diferencia entre negociar con los ojos abiertos y los ojos vendados. Cuando no “mapeamos”, la negociación es equivalente a mirar sólo la “punta del iceberg”, versus sumergirnos en los 6/7 que

quedan bajo la superficie y que nos permitirán descubrir intereses subyacentes de las partes. En otras palabras, saber dónde estamos parados nosotros y dónde ellos. No debemos olvidar que este mapa no es la "realidad", sino la observación que hace un negociador, y que puede o no ser compartida por la contraparte o por los propios miembros del equipo (nuestra experiencia es que en la mayoría de las oportunidades las apreciaciones son distintas, obedeciendo a que existen tantas realidades como personas participen en la negociación).

El 'mapeo' del escenario – esto es, un levantamiento sistémico de la negociación - nos ayuda a reducir complejidades a través de concentrarnos en los aspectos relevantes, y a evitar la interminable búsqueda de detalles muchas veces inútiles que nos llevan a sucumbir en un mar de información irrelevante. Si miramos la negociación de Chile con Argentina por el tema del gas, por ejemplo, podríamos cometer el error de reducir el dilema sólo a un problema entre Estados. Pero si damos una mirada profunda, podemos descubrir que la gama de participantes directos e indirectos, supera con mucho la visión parcial enunciada inicialmente. Asimismo, podríamos eliminar del análisis - o reducir su importancia - la pugna de algunos dirigentes chilenos que a partir de esta situación han tratado de sacar dividendos políticos sobre la base de supuestas mejores relaciones con la familia Kirchner.

Entre las fuentes que nos permitirán realizar una adecuada apreciación del entorno y actores podemos recurrir a:

- Organigramas
- Estados financieros
- Directorios de empresas

- Bases de datos
- Informes públicos
- Redes personales

En toda negociación considerada relevante es importante identificar la estructura decisional de la contraparte. En el proceso de decisiones podemos evidenciar que existen distintos roles en los equipos negociadores entre los cuales están: quiénes recomiendan, quiénes ejecutan, quiénes informan, quiénes influyen y finalmente quién(es) decide(n). La configuración del mapa de decisiones de la contraparte es clave para focalizar nuestros esfuerzos y diseñar las relaciones pertinentes.

El negociador debe, además, ser capaz de valorar la capacidad negociadora. Este ejercicio hay que entenderlo como un juicio que hace el negociador de su poder y del de la contraparte. Influyen en esta evaluación:

- Nuestra posición (vendedor o comprador).
- Calidad y cantidad de opciones.
- Margen de maniobra disponible.
- Competencia de nuestro equipo.
- Curva de experiencia.
- Si conozco al otro o no.
- Si es primera negociación o repetición.
- Cargo en la organización.
- Si tiene que ver con el "core business".
- Monto de la negociación.

Y, finalmente, cómo estoy yo, es decir, mi estado de ánimo.

2. Diseño de acciones.

Esta etapa del proceso nos dará la "ruta lógica" a seguir en la negociación e implica tomar decisiones fundamentadas. La pregunta clave que nos hacemos es "qué queremos conservar", cuál es la razón fundamental que nos moviliza a negociar. A partir de determinar qué es lo que queremos conservar, definimos lo que queremos modificar o, más precisamente, lo que queremos negociar. El respeto por el negociador B se materializa en la legítima consideración de sus intereses, de sus preocupaciones, sobre todo tomando en cuenta las particularidades de este siglo XXI en el que las relaciones son recurrentes. Por lo tanto, en un mundo que se ha reducido e interconectado, son altas las probabilidades de volver a encontrarnos.

La falta de diseño e innovación lleva a que muchas negociaciones se transformen en disputas univariantes o unidimensionales basadas generalmente en el precio.

A modo de ejemplo podríamos citar el de una negociación, entre una gran cadena de supermercados con un proveedor de productos lácteos, donde la mirada histórica estuvo siempre puesta en el regateo por el precio. El cambio de uno de los negociadores permitió una variación en la conversación histórica a partir de la cual se integraron al proceso aspectos nunca antes discutidos. De este modo, se llegó al acuerdo de transportar los productos fuera de los horarios punta, situación que redujo los costos de envío y permitió una reducción en los precios de compra. Por otra parte, se trabajó en conjunto en el proceso de reposición en función de las capacidades ociosas tanto del supermercado como del proveedor. Como

se puede apreciar, sacando la mirada del resultado - el precio - y poniendo el énfasis en el proceso, en este caso, la cadena logística que iba desde el productor al consumidor final, se lograron acuerdos que sin perjudicar al cliente, mejoraron el margen de contribución tanto del supermercado como del proveedor. Esto se logra soltando las certidumbres, viendo a la contraparte y revisando los paradigmas históricos.

El ejemplo citado precedentemente, requirió de una apertura de los negociadores previo, en la cual fue necesario identificar aspectos más allá del precio que pudieran ampliar la frontera de la negociación.

Desde nuestro entendimiento, es más enriquecedor para la relación y la vida de los negociadores integrar otras variables como, por ejemplo:

- Descuento por pago contado estableciendo cuál es el valor máximo que puedo otorgar y el valor ideal.
- Fechas de entrega. Cuál es el lapso que implica menores costos para mí (desde-hasta).
- Tipos de embalajes. Identificar tipos alternativos de embalajes que, sin deteriorar la calidad de producto, permitan reducciones de costos.
- Descuentos por volumen. Cuál es el rango de reducciones de precios en función de distintos volúmenes de compra.
- Acuerdos de largo plazo, evaluando cómo la extensión del plazo de las condiciones acordadas reduce los costos de transacción.

La consideración de un mayor número de variables nos permitirá una mayor plasticidad negociadora.

3. El encuentro.

Apreciar el entorno, informarnos respecto de los actores que influyen o forman parte de la negociación y diseñar un plan de acción, son acciones previas al encuentro cara a cara.

Pero hay que salir a la cancha: ir al encuentro de la contraparte y aplicar todo aquello que sabemos, creemos, pensamos y sentimos sobre la base de nuestro conocimiento y/o intuición.

“Otra cosa es con guitarra”, dicen. Porque la emocionalidad es completamente distinta en el cara a cara. No es lo mismo patear un penal ante 50 mil personas, que hacerlo durante las prácticas. No es lo mismo el ensayo de la orquesta a solas, que frente a un público masivo y donde el afeitamiento, armonía y afinamiento son fundamentales.

Es muy distinto planificar sin tener al cliente al frente que hacerlo con él en persona. En este último caso, la reflexión, la anticipación y la creatividad deben manifestarse en forma rápida y, ojalá, en el momento preciso. Una manera de evidenciar la falta de creatividad y flexibilidad, es cuando un negociador va con las “cosas claras” y con el ánimo de imponer su propuesta. Pierde de esta manera una gran oportunidad de abrirse a nuevas alternativas. Es el caso que generalmente apreciamos cuando dos partes se enfrasan en una batalla de egos; no se ven ni se escuchan. La opción es, además de llevar un escenario para proponer, ir desde la curiosidad, esto es, no ir preconcebido a imponer nuestra alternativa, sino abierto a la posibilidad de acceder a mejores interpretaciones. Lo que está en juego no es de quién es la mejor idea, sino cuál es la mejor idea que

satisface a las partes independiente de su origen.

En el encuentro, entendido como el momento relacional que se desarrolla a través de conversaciones, se intercambian opiniones (juicios), y se comparten hechos (afirmaciones). Se desarrolla el proceso de confianza entre las partes, validando juicios y especulaciones previamente emitidas por las partes. Si una parte dice “tu precio es caro” (juicio) y nosotros lo entendemos como una afirmación, lo más probable es que sea el inicio del conflicto. En cambio, si tenemos las destrezas lingüísticas pertinentes, entenderemos que lo dicho por la contraparte es un juicio y, por lo tanto, nuestro interés, en vez de argumentar, será el de preguntar por qué considera que el precio es caro. De esta forma, la conversación toma otra deriva.

▪ La partida

Lo primero que se requiere al iniciar un encuentro o negociación, es verse el estado de ánimo. ¿Vengo bien dispuesto? ¿Estoy receloso? ¿Me siento inseguro? ¿O estoy sereno y con una sensación de aplomo? Recordemos que este estado de ánimo va a determinar mi actuar y capacidad de escuchar. Yo me debo dar cuenta de la emoción en la que me encuentro y también en la que está el otro. Mi labor es dar con el momento óptimo para que haya un encuentro de las emociones, porque serán éstas las que permitirán el acuerdo y una mejor relación posterior. Recordemos, como lo hemos visto previamente, lo relevante que es la sincronía emocional.

- **Las formas también son claves**

No son los argumentos los que convencen a la contraparte, sino la forma de estar en la negociación. Debemos actuar con convicción, aplomo y, sobre todo, con una preocupación sincera de buscar el máximo beneficio para mí y la contraparte. Con esta actitud amorosa, serena y paciente, se generan confianzas rápidamente.

Las convicciones con que uno llega a negociar se fundan en la reflexión previa al encuentro cara a cara. Cuando no hemos reflexionado sobre los puntos de la reunión, se nota. Nuestras convicciones están como veletas movidas por el viento, determinadas por las circunstancias y eso nos lleva a perder autonomía en el actuar. El éxito del entrenador de fútbol, Manuel Pellegrini, por ejemplo, se basa en gran parte en su convicción. La de Marcelo Ríos, en su momento, en el desenfado y autonomía en su forma de ser. A eso debemos aspirar a la hora de salir a la cancha.

Ahora, nuestra convicción y aplomo en la negociación deben ir acompañados de acciones, vale decir, de un actuar congruente. En ese momento todas las habilidades debieran entrar en juego. Se debiera buscar la interacción armónica, congruente y equilibrada, esa sincronía que permite converger en el acuerdo. Un clásico ejemplo de incongruencia es tratar de vender un curso de inglés avanzado o de lectura veloz sin haber tomado dichos cursos. De este modo, entonces, lo que uno dice tiene que estar legitimado por un accionar.

Sabemos bien que las reuniones siguen derroteros a veces impensados y para los cuales existen un plan B y uno C, si es necesario. Esos planes no serán estándar (por eso nosotros no enseñamos técnicas de negociación), sino particulares a cada negociación bajo el entendido de que ninguna negociación es igual a otra. Muchas veces, en el terreno del cara a cara no se cumple parte o todo aquello de lo que planificamos. La respuesta a la que más se recurre en ese escenario es que por culpa del otro la negociación no llegó a buen puerto. Pero aquí no se trata de que cada una de las partes son responsables del 50% del éxito de la reunión. No. Cada parte es responsable del 100% del éxito de la misma. Cada parte se hace cargo del total de su capacidad de seducción de la contraparte. Para lograr una negociación satisfactoria, que me deje contento a mí y al otro, lo doy todo y no asumo que me corresponde sólo la mitad del éxito de la reunión.

Así se piensa en la negociación moderna del siglo XXI, en crear relaciones de largo plazo, nuevos vínculos, sociedades o partnerismo. Se debe pensar en lo mejor para el otro y el otro debe estar pensando en lo mejor para mí. Si usted cree que la contraparte está tomando ventaja en una negociación y por eso decide empatar la relación, buscando ventajas en otros aspectos, esa relación no va a durar porque sentirá que la contraparte no está comprometida con usted.

Por último, si no gano, ¿pierdo? Puede ser, pero también se puede entrar a un partido no sólo a ganar, sino también a disfrutar. La negociación no tiene por qué estar centrada en el ganar o perder sino en el "avanzar sumando".

En este sentido, la negociación con el hijo, por

ejemplo, nunca debe ser medida en términos de ganar o perder, sino de la convivencia que se genera. No se trata de ganar-ganar, sino de quedar contento-contento. Y eso también lo podemos traspasar a los negocios y a la vida ciudadana.

4. Tras el acuerdo, el seguimiento.

Muy pocas negociaciones terminan en el acuerdo. En las que sí se llega a algún consenso, salvo operaciones mercantiles básicas de compraventa, que no tienen compromisos posteriores, en el grueso de las negociaciones las partes deberán seguir interactuando con posterioridad, en la etapa de cumplimiento de los compromisos contraídos en el acuerdo.

Bajo esa premisa, ¿cómo garantizamos que los compromisos plasmados en el acuerdo se cumplan durante la implementación? Existen abundantes casos de acuerdos que se veían excelentes en el papel, pero que nunca se materializaron en emprendimientos eficaces y creadores de valor. Muchos se desvirtúan durante la implementación con lo que se afectan operaciones tan diversas como alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, contratos de tercerización e, incluso, incluso proyectos internos que requieren de la cooperación de más de un departamento.

Aunque muchas veces los problemas se disfrazan como uno de ejecución, sus raíces están en la concepción del acuerdo: negociadores que actuaron como si el principal objetivo fuera el cierre del contrato, compromisos que no consideraron las condiciones de satisfacción en forma explícita o el trasfondo de obviedad (distinciones

lingüísticas vistas en la sesión anterior) o bien, errores de evaluación respecto de la confianza en la capacidad de cumplimiento de la contraparte (sinceridad, competencia y responsabilidad).

Un ejemplo de este tipo de situaciones lo podemos encontrar en la implementación del software de gestión de flotas del Transantiago. A la luz de los acontecimientos se podría inferir que el proveedor falló en algún ámbito respecto de la evaluación de confianza que de él se hizo.

▪ Acuerdo

El peligro de la mirada en el cierre del acuerdo. Muchas empresas evalúan y recompensan a sus negociadores sobre la base del tamaño y cantidad de acuerdos que cierran. Este incentivo hace que la preocupación de estos negociadores por lo que venga después de la firma sea mínima y que las consecuencias de los compromisos adquiridos no sean de su incumbencia. Muy diferente es la situación cuando el negociador tiene la mirada puesta en el proceso y en qué pasara en los 12 meses posteriores a la firma del acuerdo.

Las conductas típicas de los negociadores centrados en el cierre son no compartir información, no preocuparse de si los compromisos adquiridos son realistas o no - y lo que es muy relevante - si las partes que van a implementar los acuerdos están al tanto y alineadas con los objetivos buscados. De esta forma, las posibilidades de crear valor se dañan y comprometen la implementación de los acuerdos. No se crea valor porque no se cultivan relaciones.

De hecho, si los que cierran no son los mismos que implementan no hay incentivos en ese sentido.

Nuestra propuesta va en el sentido de negociar con la mirada en el proceso y primordialmente en la implementación. Esto implica reflexionar antes del cierre sobre las siguientes cuestiones:

- Efectuar análisis de escenarios respecto de lo que esperamos pueda pasar en 12 meses más, establecer medidas que puedan dar señales de la marcha de los compromisos adquiridos, preparar planes de contingencia en el evento de que las cosas no salgan de acuerdo con lo previsto. Si se le pide a los negociadores que reflexionen sobre estos temas antes del cierre, los estamos invitando a hacerse parte de la implementación y a tomar los resguardos debidos.
- Invitar y ayudar a la contraparte a preparar la negociación. No basta con que nosotros estemos preparados. Debemos garantizar que la contraparte esté consciente de los acuerdos y compromisos que se asumirán, es decir, que el acuerdo sea ejecutable. Compartir información, interrogantes y reflexiones ayuda en este proceso.
- Involucrar a los implementadores y alinear intereses. Cuando las personas y departamentos que se verán afectados por la negociación no están informados de los acuerdos tomados, se dificulta la implementación. Su falta de participación nos priva de contar con antecedentes que podrían mitigar los riesgos o

mejorar los resultados.

El acuerdo es una definición mutua de "modos de seguir en la relación". Por ejemplo, si compro un televisor, el acuerdo en la transacción supone que en mi relación de uso de la TV ésta funciona a satisfacción. En caso contrario, me la cambian. La "garantía" hace referencia al compromiso de satisfacción en la relación. Otro elemento del acuerdo es la "definición de expectativas" y que define los "bordes de satisfacción".

- **Las condiciones de satisfacción.** En términos simples, los acuerdos no son otra cosa que compromisos que los negociadores adoptan en el tiempo presente en que ocurre la negociación respecto de acciones que deberán ser implementadas en un futuro próximo. Esos compromisos adoptan las formas de ofertas y pedidos que tienen estructuras y que, si las reconocemos al momento de suscribir el acuerdo, nos permiten garantizar en mejor medida una relación armoniosa y de confianza. Las condiciones de satisfacción incluyen una pormenorizada descripción de los acuerdos en términos de plazos, calidades, cantidades, precios, formatos, estilos, en fin. En la práctica podemos apreciar dos situaciones habituales: pedidos mal especificados o, habiéndose especificados correctamente, no se finiquitan en términos de lo requerido por la parte mandante. ¿Consecuencias? Conflictos, quiebres y, por ende, pérdida de valor.
- **La capacidad de cumplimiento.** La factibilidad de que los acuerdos adoptados se implementen eficientemente dependen en último término de tres factores que dicen

relación con la confianza. Éstos son: 1) Sinceridad, que es la consistencia entre el discurso público y el privado del negociador, 2) Competencia, que corresponde a la habilidad del negociador para cumplir sus compromisos y hacemos referencia a títulos, estudios, logros y prácticas, 3) Responsabilidad, que es la capacidad del negociador de cumplir sus compromisos en tiempo y forma.

- La combinación de los tres factores antes enunciados definen la identidad del negociador y, por lo mismo, la confianza que la contraparte tendrá en él o ella. No sacamos nada con cerrar un acuerdo si la contraparte o nosotros mismos no somos sinceros y no nos comprometemos en el cumplimiento del acuerdo. O bien, que siendo sincero, el negociador no tenga la competencia requerida para su correcta aplicación. O, incluso, que siendo sincero y competente, el negociador no sea responsable. Como vemos, estas condiciones son bidireccionales, esto es, las debemos tener nosotros y debemos ser capaces de evaluarlas y obtenerlas de la contraparte.

El **Modelo de Negociación de la UAI** hace énfasis en la construcción de confianza a través de las relaciones. Este proceso se verá en la práctica cuando verifiquemos cuán rápido llegamos a acuerdos o cuál es el volumen de los contratos que sustentan esos acuerdos. A mayor confianza, menor tiempo requerido y menores resguardos tomados. En otras palabras, menores costos de implementación.

Seguimiento

El Seguimiento de los acuerdos es una actividad primordial que permite verificar el éxito o fracaso de una negociación y, lo más importante, aprender de ellas, esto es, generar una "curva de experiencia". Medir el éxito de las negociaciones en función de la capacidad de cierre, es sólo una visión parcial de un proceso más amplio, que se verifica en la validación del cumplimiento de los compromisos suscritos.

Debemos conducirnos con una doble mirada en esta etapa. Por una parte, con apego a los compromisos adquiridos (por eso hablamos de "bordes de compromisos"), pero también con la debida flexibilidad y anticipación para reevaluar la marcha de los acuerdos, cuando las condiciones de entorno hacen indispensable su revisión, todo con el objeto de resguardar el éxito de la negociación, entendido este como la manutención de las relaciones armónicas en el largo plazo.

Finalmente, desde el **Modelo de Negociación de la UAI**, decimos que la expresión "éxito en la negociación" no se mide, *se siente*.