

Universidad Miguel Hernández de Elche
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Titulación de Administración y Dirección de
Empresas

Trabajo Fin de Grado

Curso Académico 2015 - 2016



Mercado Central: Análisis de su Negociación

Alumno/a: Isabel Grace Zavala Sandoval

Tutor/a: Juan Carlos Marzo Campos

Índice

	Título	Página
I.	Introducción	6
	1.1 Características de la negociación	6
	1.2 Interdependencia	7
	1.3 Conflictos	9
	1.4 Estrategia y tácticas de la negociación distributiva	13
	1.5 Partes de una negociación: estrategia y planificación	17
	1.6 Roles en la negociación	26
II.	Descripción de la situación	29
	2.1 Conflicto del mercado central Elche	32
	2.2 Desarrollo de la negociación	34
	2.3 Proceso de planificación de la negociación aplicado al conflicto	38
III.	Resultados	43
	3.1 Presentación de las entrevistas realizadas	43
	3.2 Presentación y análisis de las encuestas realizadas	50
	3.3 Encuestas y resultados de las encuestas realizadas a los ciudadanos	52
IV.	Conclusión	58
	4.1. Cómo se tuvo que llevar a cabo la negociación	61
V.	Bibliografía	64

Anexos

Resumen

El propósito del siguiente escrito es ver la aplicación en el mundo real en lo que a teorías, técnicas y ensayos sobre negociación existen. Para ello hemos escogido el conflicto que existe en la ciudad de Elche en torno al proyecto relacionado con Mercado Central, el cual vamos a tomar como referencia de estudio para comprobar que la teoría se puede llevar a la práctica.

Empezaré por considerar el concepto de negociación de Lewicki, Saunders y Barry (2012) como punto de partida quienes indican que negociar es una *“forma de toma de decisión en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios.”* además recalcan que debemos ser conscientes de que negociar es una actividad básica y que el primer paso es reconocer que debemos negociar.

Partiendo de esta premisa y basándonos en la teoría podemos vamos hacer un breve acercamiento al tema relacionado con el conflicto del mercado central de Elche, hemos de mencionar que para esta negociación tenemos tres partes implicadas como lo son: los representantes de los placeros, representantes del ayuntamiento de Elche y la empresa beneficiaria de la explotación de la obra. Dichos grupos de interés son los encargados de llevar a cabo la negociación y en base a sus acciones es que vamos a ver la aplicación de la teoría a realidad.

Es necesario recalcar que las negociaciones se llevan a cabo en primera instancia para dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿se necesita una rehabilitación o un nuevo mercado central para la ciudad de Elche? En donde se resuelve dar paso a la construcción de un nuevo mercado central dado este paso las siguientes reuniones son mantenidas por los representantes de los mercaderes y del ayuntamiento y de este modo hacerles saber cuáles son las necesidades del mercado central para poder prestar unos servicios en condiciones a los ilicitanos.

En relación con lo anterior quisiera dejar claro que una vez se ponen de acuerdo dichos representantes dan paso a búsqueda de financiación para llevar a cabo la obra, dando

paso a que en las negociaciones se integre otro afectado más como lo es la empresa que cumplió con los requisitos que se expuso en el pliego de condiciones redactado por las anteriores partes.

Una vez llegados al desarrollo de la negociación es donde cada uno de los implicados plasma su estrategia en base a la información recogida, reuniones anteriores y peticiones de los socios. Se puede decir entonces que se orientaran a llevar una estrategia de colaboración, dado que se lleva a cabo una negociación de tipo integradora, buscando un ajuste de “ganar-ganar”. Ya que es importante tanto los beneficios que se pueden obtener como la relación de cara a un futuro entre las otras partes.

Lo dicho en el párrafo anterior lo veremos ejemplificado más adelante primero en la explicación teórica y posteriormente en el apartado de metodología donde vemos como se aplica el *modelo de intereses dobles* propuesto por Savage, Blair y Sorenson en (1989) al conflicto.

Si seguimos la investigación de Leonard Greenhalgh (2001) quien expresó con claridad un modelo de negociación por etapas que supone siete pasos fundamentales en un proceso de negociación los cuales son los siguientes: *Preparación, Desarrollo de la relación, Recopilación de información, Utilización de la información, Ofrecimiento, Cerrar el acuerdo e Instrumentar el acuerdo*. Haciendo dicho seguimiento podemos saber en qué fase se encuentran los negociadores a lo largo del proceso.

En definitiva todo lo mencionado anteriormente trata de lo relacionado tanto con la teoría como con la descripción de situación que se ha venido desarrollando así a groso modo la cual desentramamos en cada uno de los posteriores apartados.

Hecha esta salvedad y con el propósito de poner fin a la presentación del trabajo quisiera exponer brevemente unas de las pocas conclusiones a las que he podido llegar tras hacer el seguimiento del caso.

En primer lugar hemos podido comprobar que no todas las negociaciones se puede encuadrar dentro de los tipos integradora o distributiva, aunque si bien es cierto siempre predominan más unos aspectos que otros caracterizando así la negociación y definiéndola como integradora o distributiva.

Es por ello en un principio y siguiendo las primeras negociaciones que se realizaron podemos inducirnos a pensar que en el conflicto del mercado central se llevó a cabo una negociación de tipo integradora, pero si indagamos un poco sobre el asunto y consultamos a las partes implicadas en este proceso negociador observamos que una vez tomada la decisión de construir el nuevo mercado central se dejó al margen al grupo que estaba de acuerdo con la idea de la reconstrucción desoyendo sus peticiones y propuestas.

Es por ello que la negociación toma un rumbo más encaminado al de tipo distributiva, en el cual lo que gana una parte es lo que pierde la otra parte. Para este caso la parte afectada serían los que se encuentran en contra del nuevo mercado central.

En segundo lugar en consecuencia de esta primera conclusión tenemos los conflictos intragrupalos que presentan los grupos de interés al dividirse en los que están de acuerdo con la construcción del nuevo mercado central y los que están en contra de dicho proyecto. esto habría que agregarle un agravante como lo es la falta de comunicación entre los interesados que provoca a su vez la falta de consenso para poder llegar a un acuerdo que beneficie o al menos que convenza a los implicados y a los ciudadanos de Elche en general.

Sintetizando diré para terminar que negociar es un aspecto básico que forma parte de la vida de cada uno de nosotros seamos o no conscientes de ello y que depende del tipo de estrategia que llevemos marcado el desarrollo del proceso negociador, aunque siempre el rumbo puede ser distinto de lo planeado ya que nada es inamovible, ni se halla marcado por una única senda pero hay que procurar siempre negociar para obtener un resultado mucho más beneficioso que de no acceder a negociar.

Marco conceptual

1. Introducción

¿Por qué la necesidad de una negociación? Para dar respuesta a esta pregunta seguimos a Lewicki, Saunders y Barry (2012) quienes indican que debemos ser conscientes de que negociar es una actividad básica en la que todos tomamos parte en algún momento de nuestra vida.

Así podemos decir que el primer paso es reconocer que debemos negociar para, una vez hayamos entrado en el proceso, comprenderlo y lo más importante no hacerlo de manera errónea, bien sea por falta de información o por no poseer habilidades.

Ahora bien, de manera teórica, siguiendo a los mismos autores, podemos definir una negociación como una “forma de toma de decisión en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios”. De aquí podemos remarcar que nos vamos a encontrar ante dos, o más, partes con intereses diferentes que pueden llegar a ser hasta chocantes entre sí.

1.1. Características de una negociación

A partir de esta idea podemos dar un paso más y hablar de las características que comparten las diferentes situaciones que se dan en el proceso de negociación:

1. Hay dos o más partes implicadas, bien pueden ser personas u organizaciones.
2. Existencia de un conflicto de necesidades y deseos entre la partes, deben buscar la manera de resolverlo.
3. Las partes negocian por decisión propia. Negocian, porque piensan que de esta manera van alcanzar un mejor acuerdo, que al aceptar lo que voluntariamente les ofrece la otra parte.
4. Negociar es un proceso de “dar y recibir” esto es fundamental ya que se espera que ambas partes se alejen de su postura inicial.
5. Las partes prefieren negociar en lugar de mantener una lucha abierta o tener que llevar la disputa a un tercero.
6. Una negociación exitosa implica gestionar lo tangible y lo intangible.

1.2. Interdependencia

A la hora de negociar las partes dependen entre sí, son interdependientes. Es decir se necesitan mutuamente para lograr los resultados deseados.

La interdependencia se ve caracterizada por tener metas relacionadas entre las partes, esto no significa que las partes quieran o necesiten lo mismo. Esto nos lleva diferenciar dos clases de interdependencia:

- **Distributiva o Suma cero:** en este caso hablamos de que existe una situación competitiva, donde sólo una de sus partes puede alcanzar sus metas. Estaríamos ante una correlación negativa en la obtención de metas.
- **Integradora o De no suma cero:** por el contrario en este caso nos hallamos ante una vinculación de las metas de las partes, es una situación de ganancias mutuas. De modo que hay una correlación positiva de obtención de metas.

Para evaluar la interdependencia debemos recurrir al MAPAN, denominada la mejor alternativa para un acuerdo negociado, esto sugiere que los negociadores necesitan comprender su propia MAPAN y la de los demás. Dado que el MAPAN sería lo que se conseguiría si no tiene éxito la negociación, sirve como punto de partida, e incluso como anclaje, durante el proceso.

1.2.1. Ajuste mutuo y concesiones

Debemos tener presente que la negociación se trata de un proceso dinámico, donde cada negociación comienza con declaraciones de las posiciones iniciales. Cada parte expone así su propuesta de ajuste preferida a la espera de que la otra parte acepte sin muchas modificaciones, pero sabiendo que en realidad no será sencillo el acuerdo.

No debemos olvidar la premisa en torno a la que gira la negociación acerca de la expectativa de dar y recibir.

Si la otra parte no acepta con rapidez, es cuando los negociadores dan paso a la defensa de sus propuestas iniciales y criticar las propuestas de la otra, dando paso a las réplicas. En cada parte suelen sugerirse alteraciones a la propuesta inicial de la otra parte y

posibles cambios en la suya, cuando una de las partes acepta cambios en su postura inicial realiza una concesión.

Las concesiones limitan la variedad de opciones dentro de la cual se alcanzará una solución o acuerdo. Podemos hablar de un espacio de negociación:

G ----- **P** ----- **T**

Nos gustaría conseguir ----- Pretendemos conseguir ----- Tenemos que conseguir.

“Nos gustaría” sería el ideal, alcanzar el máximo de nuestros objetivos. “Tenemos que conseguir” es el mínimo sin el cual no tendría sentido acudir a la negociación. “Pretendemos conseguir” sería todo el espacio entre las dos posturas anteriores. Espacio en el cual nos moveremos durante todo el proceso. El ideal suele ser difícil de alcanzar, por lo que deberemos renunciar a alguno de nuestros objetivos, al mismo tiempo que trataremos de no quedarnos en la posición mínima, aunque siempre será mejor esto que no cerrar el proceso de negociación.

1.2.1.1. Dos dilemas del ajuste mutuo

Se debe considerar, ¿hasta qué punto es beneficioso o perjudicial mostrar todo lo que se pretende en una negociación? No es tarea fácil realizar concesiones e interpretar las señales de las concesiones de los demás. Por ello los negociadores se enfrentan a dos dilemas, identificados por Harold Kelley (1996).

1. El dilema de la honestidad: nos centramos en ¿Cuánta verdad revelar a la otra parte? Por una parte revelar toda la verdad sobre su posición puede dejarlo “descubierto” ante la otra parte y esta aprovecharse de ello. Por el contrario si oculta información, o no menciona sus necesidades y deseos puede llevar a la otra parte a dar palos de ciego en la negociación y conducirla a un callejón sin salida al no encontrar elementos comunes.

2. El dilema de la confianza: ¿Cuánto deben creer los negociadores de lo que les dice la otra parte? Hay que sopesar hasta qué punto la otra parte es de fiar y si la información que se ofrece es verídica.

En la búsqueda de una solución óptima mediante este proceso de proporcionar información y hacer concesiones refuerza la confianza. Dos acciones hacen que en una negociación se cree una noción de que se está siendo tratado con sinceridad y justicia, como el basarse en las percepciones de los resultados y basarse en las percepciones del proceso. De este modo los negociadores van creando percepciones de resultado, el cual depende de cómo el receptor considere el resultado propuesto.

1.3. Conflictos

Los conflictos son el resultado de necesidades muy diferentes entre las dos partes, que bien pueden luchar por la misma meta o bien aspirar a resultados muy distintos.

Partiendo de esta idea podemos definir los conflictos como un “marcado desacuerdo u oposición de intereses, ideas y demás, e incluyen la divergencia de interés percibida o la noción de que las aspiraciones actuales de las partes no se pueden lograr al mismo tiempo” (Pruitt y Rubin, 1986). O como “el resultado de la interacción entre personas interdependientes que perciben metas incompatibles e interfieren entre sí en la consecución de dichas metas.” (Hocker y Wilmot, 1985).

1.3.1 Tipos de conflictos

1. Intrapersonal: ocurren en la mente de una misma persona. Surge cuando pensamiento y acción no se corresponden, no se integran adecuadamente.
2. Interpersonal: conflicto que surge entre dos personas que tienen el mismo objetivo. Donde el que no alcanza la meta, debe renunciar.
3. Intragrupal: se produce entre miembros de un mismo grupo afectando a la capacidad para tomar decisiones consecuencia de la disyuntiva de pensamientos, esto puede afectar a unidad del grupo.
4. Intergrupal: este nivel se da entre grupos. Es el más complicado y complejo de resolver por la cantidad de personas implicadas y las numerosas interacciones.

1.3.2 Elementos que contribuyen a la imagen destructiva del conflicto

1. Metas competitivas de ganar o perder: las partes compiten entre sí porque creen que sus metas son opuestas y no las pueden alzar al mismo tiempo. Aun cuando no necesiten competir.
2. Percepción errónea y parcialidad: la percepción es más determinante que la realidad. Con la intensificación del conflicto las percepciones se distorsionan, se tienden a percibir las cosas de acuerdo a nuestra perspectiva.
3. Emociones: la carga emocional impide ser racionales. Y por tanto imposibilita pensar con claridad.
4. Disminución de la comunicación productiva: es el resultado de que las partes tienden a comunicarse menos con quienes no están de acuerdo con ellos.
5. Problemas confusos: las partes olvidan el “tema principal” y lo que se requiere para resolverlo. Entonces pierde claridad y definición.
6. Compromisos rígidos: sucede cuando las partes se quedan atrapadas en sus posiciones. El proceso adquiere rigidez y las partes tienden a ver conflictos sencillos tipo “y/o” en lugar de complejos y con numerosas dimensiones.
7. Diferencias ampliadas y semejanzas reducidas: se resaltan los elementos que las diferencia y simplifican en exceso posturas que comparten, provocando que las partes se sientan más distantes de lo que realmente están, en consecuencia dejan de buscar una base común.
8. Aumento del conflicto: conforme avanza el conflicto los puntos anteriormente mencionados van en aumento dando como resultado que el nivel del conflicto y el compromiso por ganar se incrementen de tal manera que las partes pierdan la capacidad para resolver el conflicto hasta el punto de perder el interés por negociar.

Para finalizar cabe destacar que un conflicto también tiene aspectos positivos. Pero el objetivo de este punto es aprender a controlar los elementos destructivos para aprovecharlos productivamente, dado que una negociación es una estrategia para manejar un conflicto de manera productiva.

1.3.3 Administración eficaz de un conflicto

Podemos encontrar numerosas estructuras para manejar un conflicto, pero cada método comienza con una estructura de dos dimensiones similares para posteriormente aplicar diferentes descripciones a cinco puntos importantes.

Nosotros vamos a tomar como referencia la estructura de dos dimensiones propuesta por Dean Pruitt, Jeffrey Rubin y S. H. Kim. 1994, en base al libro Fundamentos de Negociación, de Lewicki, Saunders y Barry, la cual se denomina:



Figura 1: Modelo de intereses dobles

Fuente: Reimpreso de Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement, 2^a. ed., de J. Rubin, D. Pruitt y S. H. Kim.

La dimensión vertical se suele llamar de cooperación y la horizontal de reafirmación. Cuanto más fuerte es el interés por los resultados propios se aplicaran estrategias del lado derecho, mientras que si nos hallamos del lado izquierdo querrá decir que los intereses propios son más débiles.

Del mismo modo cuanto mayor sea el interés de permitir a la otra parte nos encontraremos en la parte superior del gráfico, de manera que cuanto más débil sea el interés en los resultados de la otra parte nos situamos en la parte inferior.

Con lo dicho el modelo de interés dobles se identifican cinco estrategias principales para administrar el conflicto:

1. Luchar (competir o dominar): estrategia ubicada en la parte inferior derecha. Las partes se implican en sus propios resultados y muestran poco interés por los de la otra parte, intentan convencerla para que ceda.
2. Ceder (conciliar o acceder): ubicada en la parte superior izquierda. Reflejan poco interés por el resultado propio, permitiendo que la otra parte alcance sus metas. “Dejar ganar al otro”, en ocasiones, tiene ventajas.
3. Inacción (evasión): situada en la parte inferior izquierda. Se muestra poco interés tanto en los propios intereses como en los de la otra parte.
4. Resolución del problema (colaboración o integración): se encuentra en la esquina superior derecha. Las dos partes se implican en la resolución del problema, aplican métodos para maximizar el resultado en conjunto del conflicto.
5. Avenencia: es una estrategia situada en el centro, que representa un esfuerzo moderado para resolver el conflicto, donde se buscan intereses propios y los de la otra parte. Pruitt y Rubin la identifican como estrategia poco viable.

1.4. Estrategia y tácticas de la negociación distributiva

A continuación vamos a recordar lo que podemos considerar como definición de una negociación distributiva donde las partes encuentran los resultados inversamente relacionados, de forma que si una de las partes gana, la otra pierde.

En toda negociación distributiva va a identificar tres puntos clave de análisis:

- a) Punto inicial: marca los intereses máximos de cada parte.
- b) Punto objetivo: es la meta óptima del negociador, se deduce cuando se realiza la negociación.
- c) Punto de resistencia: marca la línea final establecida por cada parte, se trata del punto que no superará la otra parte y donde irrumpirán las negociaciones.

Dichos puntos deberán establecer cada una de las partes antes de comenzar la negociación, los puntos iniciales y de resistencia de cada parte estarán establecidos en orden inverso.

Llamaremos rango de negociación, a la distancia que separa a los puntos de resistencia. Lo ideal en la negociación es conseguir alcanzar un punto de acuerdo que más se acerque al punto de resistencia del otro, sin llegar a bloquear la misma.

El punto de resistencia debe ser inalterable excepto por causas de fuerza mayor, por ello si se trata de ceder hay que tener en cuenta las alternativas y saber cuál de las dos partes puede satisfacer mejor al objetivo de la negociación, ya que de no ser así valorar la posibilidad de obtener un posición más ventajosa en otra negociación.

Para obtener una postura cuanto más cómoda e incluso ventajosa hay que tratar de buscar la máxima información posible así como tratar de conocer el punto de resistencia de la otra parte.

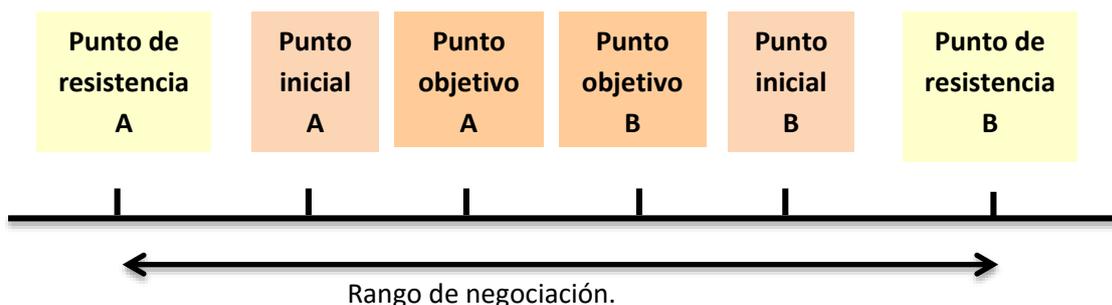


Figura 2: Puntos de Referencia

Fuente: elaboración propia

Por último no debemos olvidar que los negociadores deben tener claramente definida su MAPAN, de este modo podrán comprender y fortalecer al máximo su potencial en la negociación otorgándoles una posición de poder para poder cerrar la negociación dentro del rango de negociación positivo, que es el objetivo de la negociación distributiva.

1.4.1. Tácticas

Dentro de las estrategias de la negociación distributiva existen cuatro tácticas que vamos a tratar a continuación:

1. Valorar el objetivo, el punto de resistencia y los costos de terminar las negociaciones para la otra parte

El primer paso es fundamental para un negociador es obtener información acerca del punto objetivo y de resistencia de la otra parte, para ello puede seguir dos rutas generales:

1.1. Valoración Indirecta: si nos decantamos por esta alternativa significa buscar información que determine el comportamiento de la otra parte a la hora de fijar su objetivo y punto de resistencia, es decir como los interpreto. Para ello debemos evaluar publicaciones, documentos e incluso consultar expertos que puedan reflejar la realidad de la otra parte.

1.2. Valoración Directa: debemos tener en cuenta que en pocas ocasiones la otra parte revelará su postura exacta sobre los puntos objetivos y de resistencia. Salvo que la otra parte busque llegar a un acuerdo rápido para lo cual debe explicar los hechos con gran claridad.

Para ello existen métodos más complejos de búsqueda de información como pueden ser el espionaje empresarial o descifrar códigos. Pero debemos tener en cuenta que su uso puede llevar a la otra parte a bloquear la negociación.

2. Manejo de las impresiones de la otra parte

Esta táctica se emplea para tener control sobre la información enviada a la otra parte al tiempo que se la guía a una impresión conveniente de la negociación.

2.1. Actividades de Encubrimiento: son más convenientes al inicio de la negociación. La manera más sencilla de encubrir una posición es hacer y decir lo menos posible, debemos centrarnos en interrogar a la otra parte. Otra actividad de encubrimiento conlleva presentar varios elementos cuando solo unos pocos son en realidad importantes, de modo que la otra parte tenga dificultades para identificar los elementos importantes.

2.2. Acción directa para alternar las impresiones: esta actividad mucho más útil conforme avanza la negociación. Uno de los métodos es la presentación selectiva, donde se revela solo lo necesario para apoyar nuestra postura de este modo el negociador se crea un impresión deseada de nuestros puntos de resistencia con el fin de alcanzar un acuerdo más favorable que el actual. Otro de los métodos es explicar hechos conocidos con el fin de presentar un argumento lógico ante los negociadores que justifiquen sus posiciones o resultados esperados.

No debemos olvidar ni dar por sentado que nuestra postura es la única aceptable, se trata de hacer que la otra parte comprenda nuestra posición de esta manera habremos influido sobre ella.

Del mismo modo tenemos que valorar que llevar a la práctica esta táctica nos puede conllevar peligros, por ello una cosa es seleccionar hechos y destacar puntos como importantes y otra muy distinta es presentar pruebas falsas. Otra posibilidad es que se dé cuenta de la táctica empleada y ceda ante las peticiones pequeñas y gane derecho a exigencias superiores ante los puntos realmente importantes.

3. Modificación de las percepciones de la otra parte

El negociador debe tratar de alejar las impresiones de la otra parte de sus puntos objetivos, haciendo que se sienta que los resultados obtenidos serán menores o el coste será más elevado.

Uno de los métodos a emplear es interpretar de manera lógica el inconveniente para la otra parte de los resultados de su postura si consigue lo exigido. Otro método consiste en encubrir información, como ya hemos explicado en otras ocasiones esto nos puede traer problemas éticos.

4. Manipulación de los costos reales de retrasos o de la conclusión

Toda negociación tiene una fecha de finalización. La experiencia sugiere que las negociaciones distributivas alcanzan su acuerdo cuando se acerca el plazo de finalización, ya que todo tiempo excedido de la fecha supone un coste superior.

Existen tres maneras de manipular el coste del retraso de la negociación:

- 4.1. Planificar una acción de interrupción.
- 4.2. Formar una alianza con terceras personas externas.
- 4.3. Manipular el programa de las negociaciones.



1.5. Partes de una negociación: estrategia y planificación

Lo imprescindible para empezar una negociación es la estrategia que incluirá las metas propias que el negociador desea conseguir y centrarse en obtenerlas, para posteriormente planificar el cómo.

Para ello las metas deben ser específicas y claras dado que acarrear unos efectos directos sobre la estrategia debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Los deseos no son metas: los deseos los podemos relacionar como unos intereses o necesidades que motivan, mientras que las metas son un objetivo específico y enfocado que se quiere alcanzar.
- b) Las metas se suelen vincular a las metas de la otra parte: el vínculo entre las dos partes define el problema se va a zanjar y suele ser el origen del conflicto.
- c) Límites para las metas: si nuestras metas sobrepasan el límite debemos cambiarlas o terminar la negociación. Las metas deben ser accesibles.
- d) Las metas eficaces deben ser concretas, específicas y mensurables: de este modo nos será fácil comunicar a la otra parte que queremos, comprender la postura de la otra parte y determinar si la oferta satisface nuestra meta.

No obstante, también debemos considerar los efectos indirectos de las metas sobre la estrategia, así pues cuanto más simple y directa sea la meta, más fácilmente se alcanzara en una sola reunión con una estrategia sencilla. Por tanto, las metas tienden apoyar la elección de una estrategia integradora.

1.5.1 Estrategia: plan general

“Los expertos en una estrategia de negocios definen estrategia como ‘esquema o plan que integra a los objetivos principales, políticas y secuencias de acciones de una organización en un conjunto coherente’”¹

Debemos entender pues que la estrategia nos llevará a lograr nuestras metas y la secuencia de acciones es lo que nos llevará hacia ello. Por tanto no debemos confundir

estrategia con tácticas, dado que estas son movimientos adaptables a corto plazo pensadas para elaborar estrategias más complejas.

1.1 Modelo de intereses dobles instrumento para establecer la estrategia de negociación.

Antes de pasar a la descripción del modelo vamos a definir un concepto previo que debemos tener en cuenta a la hora de elaborar la estrategia, ya que esta se hace en base a un método bien sea unilateral o bilateralmente, el cual condicionara su planteamiento.

Dicho esto, debemos matizar que el método unilateral efectúa la estrategia sin aportación de la otra parte, sin embargo toda estrategia razonable se ve obligada a incluir procesos para obtener información sobre los intereses de la otra parte para incluirlas.

Savage, Blair y Sorenson en 1989, proponen un modelo similar al Modelo de intereses dobles, que explicamos en el apartado de conflicto, para elegir una estrategia de negociación. Dicho modelo se basa en la elección de una estrategia de manera unilateral en la cual cada parte intenta dar respuestas a dos preguntas:

- 1) ¿Cuánto interés tiene el negociador por lograr los resultados principales, es decir las metas importantes?
- 2) ¿Le interesa al negociador la calidad presente y futura de la relación con la otra parte, estaríamos ante metas de relación?

Las respuestas a estas dos preguntas dan lugar a cuatro tipos de estrategias que vamos a ver representadas gráficamente a continuación:

		¿Es importante un resultado significativo?	
		SI	NO
¿Es importante un resultado de la relación?	SI	COLABORACIÓN	CONCILIACIÓN
	NO	COMPETENCIA	PREVENCIÓN

Figura 3. Modelo de intereses dobles propuesto por Savage, Blair y Sorenson en 1989

Fuente: Reimpreso de *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*, 2^a. ed., de J. Rubin, D. Pruitt y S. H. Kim.

El efecto del modelo sobre los negociadores es que los obliga a determinar la importancia y prioridad relativas a las dos dimensiones para llegar al acuerdo deseado. Debemos destacar que si no es importante lograr resultados significativos o mejorar la relación, no debemos ir a negociar.

Tras este pequeño matiz pasamos a describir cada una de las estrategias:

- **Estrategia de prevención o no participación:** en este tipo de estrategia los negociadores responden negativamente a las dos preguntas. Optan por no negociar, decisión marcada por motivos como:
 - Suficiencia para cubrir las necesidades propias sin negociar.
 - En caso de no valer la pena dedicar tiempo y esfuerzo a negociar.
 - Negociador con fuertes opciones refleja un gran poder de consecución. Así como un negociador débil puede obtener resultados deficientes o los deseados con un elevado coste.
- **Estrategia de competencia:** se ve marcada por la importancia superior de los resultados propios frente a la relación futura con la otra parte. Es decir, nos veríamos ante una situación de “ganar-perder”, la cual podemos interpretar como una negociación distributiva de tipo “yo gano, tú pierdes” donde se puede no llegar a buen puerto y necesitar ayuda externa de mediadores. Un punto en contra de este tipo de estrategias es que tienden a crear esquemas de “superioridad-inferioridad” los cuales distorsionan las percepciones de la relación.
- **Estrategia de colaboración:** la respuesta a las dos preguntas son positivas, es decir son importantes tanto los resultados a obtener en la negociación como la relación. La podemos describir como una negociación integradora de “ganar-ganar”, en donde las dos partes buscan la colaboración y soluciones que sean mutuamente satisfactorias, la actitud clave es ¿Cuál es la mejor manera para

abordar las necesidades de todas las partes? En ocasiones tal vez sea necesario un facilitador.

Si se lleva a cabo este tipo de estrategia sin tener en cuenta la estrategia de la otra parte, esta puede manipular y aprovecharse de la buena fe del otro.

- **Estrategia de conciliación:** destaca por tener mayor importancia la relación con la otra parte que la cosecha de resultados. Podemos decir que se trata de una postura de “ganar-perder” contraria a la de competencia, con lo cual sería: “tú ganas, yo pierdo”. Esta estrategia se emplea para casos de querer desarrollar o fortalecer una relación o bien porque se espera en el futuro una conciliación recíproca.

Esta postura puede generar un esquema de ceder constante del cual la otra parte puede desarrollar una falsa sensación de bienestar fruto de la “armonía” de la buena relación.

Considerando que el caso de la elaboración de la estrategia es similar al de los conflictos, vale la pena decir que no son sólo competitivos, ni de cooperación ya que la estrategia se ve macada por varios matices de diversas metas e intenciones que imposibilitan seguir una estrategia “pura”.

1.5.2 Etapas y fases de la negociación: compresión del flujo

En este apartado vamos a tratar de analizar la importancia de comprender los pasos o flujo común en toda negociación para poder llevar a cabo una buena planificación.

Con el paso del tiempo ha sido motivo de estudio el flujo de las negociaciones, para ello ha sido fundamental tener en cuenta el tipo de comunicación que emplean. Tal es el caso de la investigación de Leonard Greenhalgh (2001) que expresó con claridad un modelo de negociación por etapas muy relevante que supone siete pasos fundamentales en un proceso de negociación ideal.

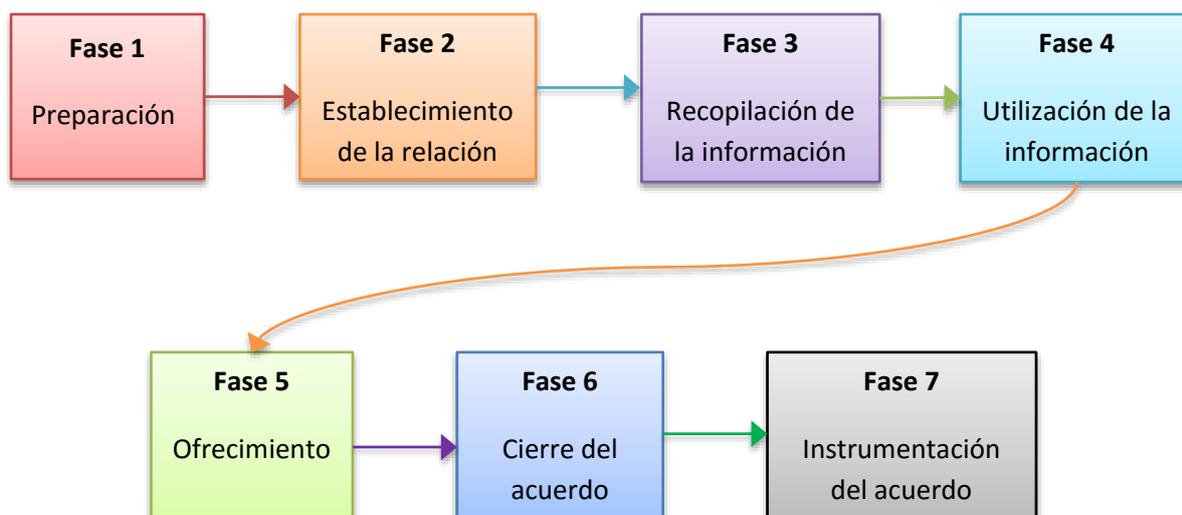


Figura 4. Fases de una negociación

Fuente: Fundamentos de Negociación Lewicki, Saunders y Barry 2012

En relación a la representación gráfica que acabamos de realizar procedemos hacer una breve explicación de cada una de las fases.

1. Preparación: decidir qué es importante, definir las metas, pensar con anticipación cómo colaborar con la otra parte.
2. Desarrollo de la relación: conocer a la otra parte, comprender sus semejanzas y diferencias, y establecer un compromiso para lograr un conjunto de resultados mutuamente provechosos.
3. Recopilación de información: conocer lo necesario sobre los problemas, la otra parte y sus necesidades, la factibilidad de los acuerdos posibles y lo que puede ocurrir si no se consigue un acuerdo con la otra parte.
4. Utilización de la información: en esta etapa, los negociadores integran el caso que prefieren para sus resultados y acuerdos preferidos, los cuales maximizan las propias necesidades del negociador. Con esta presentación se suele “vender” a la otra parte el resultado que prefiere el negociador.
5. Ofrecimiento: proceso de pasar de una posición inicial ideal al resultado real. El ofrecimiento es el proceso mediante el cual cada parte plantea su “oferta inicial” y después se acerca hasta un punto intermedio.
6. Cerrar el acuerdo: el objetivo de esta etapa es fijar un compromiso hacia el acuerdo conseguido en la etapa anterior. Tanto el negociador como la otra parte

deben estar seguros de haber alcanzado un acuerdo con el que estén satisfechos, al menos mínimamente.

7. Instrumentar el acuerdo: determinar quién necesita hacer qué, una vez alcanzado el acuerdo. Suele ocurrir que las partes descubren que el acuerdo tiene defectos, le faltan los puntos importantes, o la situación cambia y surgen preguntas nuevas.

1.5.3 Proceso de planificación

1. Definición de los problemas

En este paso vamos a analizar lo que se va a tratar en la negociación si va a consistir en el análisis de un solo problema o si será más compleja. La cantidad de problemas en una negociación, es importante junto con la relación entre las partes, dado que son el elemento determinante para aplicar una estrategia distributiva o una integradora.

Las negociaciones de un solo problema se definen como distributivas, como puede ser fijar el precio de algo. En cuanto a las negociaciones con varios problemas son más del tipo integradoras.

2. Recopilación de los problemas y definición de la mezcla de la negociación

Este paso implica la recopilación de los problemas en la agenda y a continuación ponerlos en orden. Dos pasos para priorizarlos:

- I. Determinar qué problemas son los más importantes y los menos importantes: una vez empezada la negociación las partes quedan atrapadas rápidamente en ella, y es entonces cuando resulta fácil distraerse si no se tiene una buena planificación basada en prioridades, provocando que los negociadores cedan no conforme a sus propios beneficios.

Las prioridades pueden establecerse de diversas maneras la más sencilla es agruparlas en categorías: alta, media o baja. Por último los negociadores pueden preferir especificar un rango de concentración para cada problema de la mezcla.

- II. Determinar si los problemas se relacionan o están separados: en el primer caso cada decisión influirá en la siguiente condicionando las concesiones de unos problemas con otros. En el segundo caso se suman o restan con facilidad.

3. Definición de los intereses

Una vez hemos definido los problemas, es la hora de definir los intereses y necesidades implícitas. Pueden ser:

- a) Principales: relacionados directamente con los problemas centrales sobre los que se está negociando.
- b) Basados en la relación que buscan los negociadores.
- c) Basados en el proceso de la propia negociación: cómo se comportan.

4. Definición de los puntos de resistencia

Una vez alcanzado este punto es donde entran en juego tener una buena preparación donde se preestablezcan dos puntos clave: *el punto de resistencia y sus opciones*. Los cuales determinan los límites de la negociación, de los cuales hablamos en el apartado sobre la negociación distributiva con detalle.

5. Determinación de las opciones del MAPAN

Por lo que se refiere a las *opciones* son alternativas al acuerdo deseado a priori que pueden ser factibles de alcanzar y de satisfacer las necesidades de las partes. Además definen si el resultado presente es mejor que otra posibilidad.

6. Establecimiento de los objetivos propios (metas) y las posturas iniciales, ¿dónde comenzar?

Por una parte hemos definido, organizado y priorizado los problemas ahora el siguiente paso es definir otros puntos importantes: *el punto objetivo y el precio solicitado* representa el mejor acuerdo que uno espera lograr. Con respecto al establecimiento de los objetivos debemos considerar los siguientes criterios:

- I. Deben ser específicos, difíciles pero viables y verificables.
- II. Requiere pensar de forma positiva en los objetivos propios.
- III. Requiere considerar cómo integrar varios problemas y objetivos.
- IV. Requiere comprender las ventajas y desventajas, y los cabos sueltos.

En conjunto es conveniente que los negociadores tengan cierta idea de lo que quiere la otra parte, así como el valor de cada elemento de la mezcla en términos de que se puedan comparar todos los temas. Puede haber aspectos que para nosotros no sean interesantes y sí para la otra parte, lo cual puede dar una clara ventaja en la negociación si se tiene control sobre ellos.

7. Valoración de los participantes y el contexto social donde ocurrirá la negociación

Cuando las personas negocian en un contexto profesional es muy común que haya más de un negociador por cada parte, además debemos contar con la posibilidad de que los negociadores cuenten con poderdantes. Por último y no menos importante, puede haber observadores que también discutan y analicen la negociación.

Una manera de valorar todas las partes implicadas en una negociación es efectuar en “análisis de campo”.

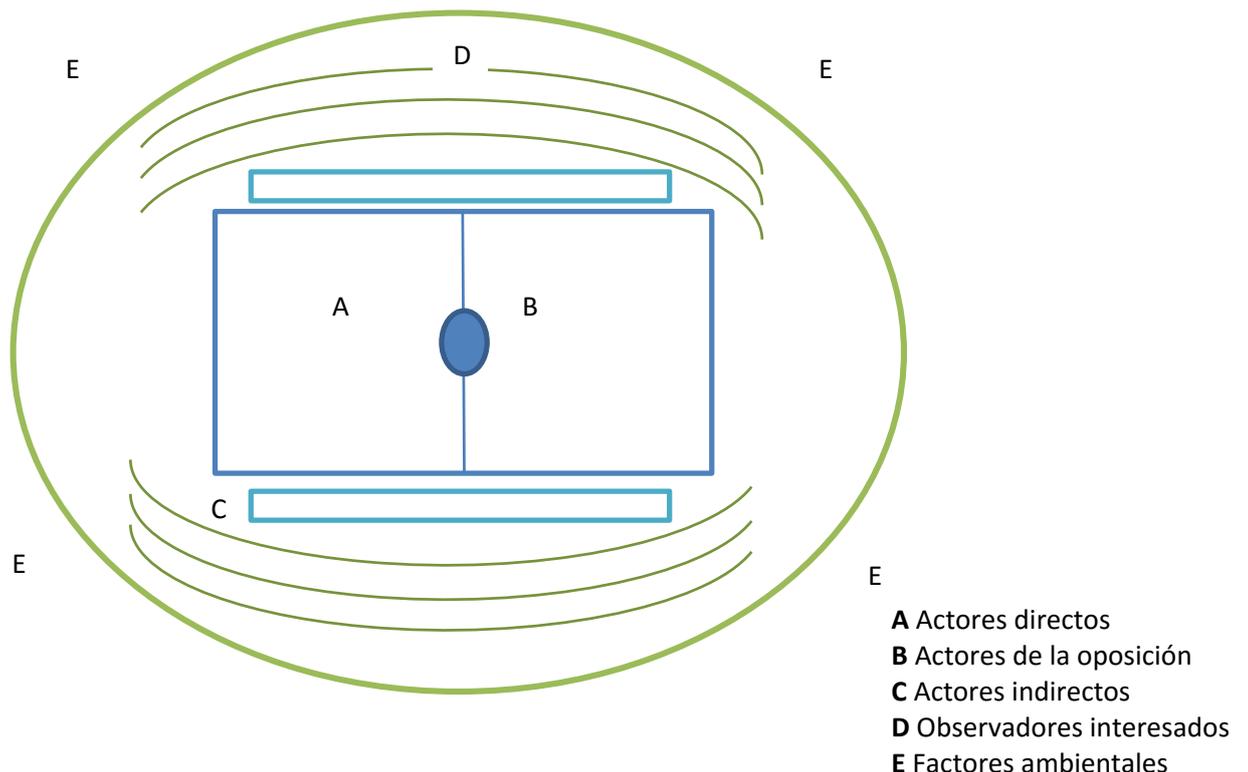


Figura 5. Análisis de campo de la negociación

Fuente: Fundamentos de Negociación Lewicki, Saunders y Barry 2012

8. Análisis de la otra parte

En este apartado vamos analizar la importancia de darle prioridad a nuestras metas y objetivos y como es casi tan importante conocer e interpretar: los problemas, los intereses, opciones y restricciones de la otra parte.

¿Qué información necesita una parte acerca de la otra para prepararse con eficacia? Brevemente vamos a exponer algunos aspectos fundamentales que debemos tener en cuenta:

- Recursos, problemas y mezcla de concertación: cuanta más información se reúna sobre la otra parte en la investigación inicial será mejor. En principio puede bastar con visitar a la otra parte, aunque es recomendable preguntar a quienes hayan hecho negociaciones con la otra parte. De modo que pueda predecir cómo se desarrollara la negociación.
- Intereses y necesidades de la otra parte: es fundamental que podamos conocer los intereses y necesidades que motivan a la relación de la otra parte, la naturaleza de relaciones pasadas.
- Su punto de resistencia y opciones: la necesidad de percibir los límites y opciones de la otra parte, es para saber a qué nos enfrentamos. Si la otra parte tiene una postura sólida y viable, negociara con confianza. O si por el contrario nos enfrentamos a una parte con una opción débil, con lo cual ejercerá menos presión.
- Sus metas, objetivo y su oferta inicial: después de obtener información sobre los problemas e intereses necesitan comprenderlos. Para ellos una de las mejores maneras de hacerlo es intercambiar información con la otra parte, si esto no fuera

posible es imprescindible captar la máxima información en la primera reunión.

- Poderdantes, autoridad y estructura social de la otra parte.

- Reputación y estilos de negociación: como señalamos la conducta de la otra parte en negociaciones anteriores es un buen indicio de cómo se comportara en el futuro, esta clase de información nos ayudara a determinar la forma de abordar a la otra parte en la negociación.
Debemos procurar que esta información no nos lleve a crear estereotipos.

- Estrategias y probables tácticas: si bien es cierto que la otra parte no revelara su postura a priori conviene obtener información sobre la estrategia para calibrar respuestas.

9. Planificación de la presentación y la defensa del problema.

10. Definición del protocolo.

En definitiva, podemos observar como la planificación nos ayuda, no solamente a tener en cuenta nuestros intereses, objetivos, límites y opciones, sino que también es indispensable tener información sobre los mismos aspectos acerca de la otra parte y poder incluirlos a la hora preparar nuestra estrategia.

De este modo conseguiríamos una estrategia más firme y viable para poder llevar a cabo una negociación con mejores alternativas que favorezcan nuestros intereses.

1.6. Roles en la negociación

En el siguiente punto vamos hablar acerca de los roles y tareas que desempeñan cada participante de las partes en una negociación.

1.6.1 Las tareas

Durante una negociación es necesario que las partes deleguen en sus negociadores un rol o una tarea a desempeñar para que la negociación fluya en un ambiente ordenado y así tratar de simplificar su desarrollo.

A continuación vamos a enumerar las distintas tareas que se pueden desempeñar:

- Dirigir
- Observar
- Sintetizar

1. El Rol

En cuanto a rol se definiría como un modelo organizado de conducta que puntualiza la posición que deberá asumir un individuo. Luego cada participante debe desempeñar su rol en función de la tarea que se le haya asignado.

En el grupo negociador los roles se determinan de antemano, de acuerdo a la estrategia a seguir en la negociación y los objetivos de la misma. Podemos hablar de dos tipos de roles:

I. Los negociadores

Este rol es el que cumplen los propios actores de la negociación. Pueden actuar por sí mismos o como representantes de un grupo. Acto seguido vamos a sintetizar cada uno de los roles que pueden estar presentes en la negociación.

- **Conductor o Líder:** asume la responsabilidad del equipo, es el encargado de la formación y preparación del grupo negociador. Es el que abre la sesión de negociación, habla y da la palabra a los integrantes de su grupo y cierra la sesión e informa a los jefes superiores.
- **Sintetizador:** se encarga de formular preguntas, aclara las propuestas, resume las generalidades para ganar tiempo en la negociación a favor de su grupo. Es un auxiliar del conductor.
- **Observador:** su labor fundamental durante la negociación consiste en escuchar y captar las señales y matices. Su papel consiste en analizar el ambiente general y las reacciones, la preparación y las relaciones entre los miembros de la contraparte.
- **Emergente:** puede preverse o surgir en la negociación ayuda al clima y a la dinámica del proceso negociador. Enuncia o transmite algo como propio pero que en todo momento se corresponde con los intereses del grupo negociador y con los objetivos de la negociación.
- **Chivo expiatorio:** es un tipo especial de emergente al que se le asignan determinados aspectos negativos en la negociación. Con frecuencia es eliminado del grupo negociador una vez cumplido su objetivo.

II. Los expertos y los asesores

Frecuentemente en las negociaciones se hace necesaria la intervención de agentes con conocimientos técnicos. Es cuando aparecen los expertos y asesores para dar información y argumentos.

Dichos agentes pueden convertirse en negociadores temporales para los aspectos técnicos de la negociación, su función es la de mediar. Actúan en un momento

intermedio del proceso y hacen posible el paso de un estado tenso o de punto muerto de la negociación a otro posterior más fluido y con opciones alternativas a las dos partes.

En pocas palabras sería el caso de los mediadores y asesores que puede llegar a necesitar una negociación donde las partes no confluyen a una salida.

2. Descripción de la situación

Junto al paso del tiempo debemos sumarle el de los cambios culturales de la sociedad, que llevan integradas las variantes necesidades de los ciudadanos de cada época. Para lo cual la ciudad de Elche no podía ser menos dado que procede de una larga dinastía de cambios culturales que uno a uno han ido abriendo el debate, ¿cómo adaptar el casco histórico y su tan polémico centro urbano?

Es importante que hagamos una breve descripción de la zona considerada como, *casco histórico y centro urbano*, para encuadrar el porqué de esta negociación así como su influencia en el mismo. El entorno urbano relacionado con el edificio del Mercado Central de Abastos y la actividad que este genera, abarcan principalmente el espacio de las plazas que lo delimitan, de Menéndez y Pelayo y la Fruta a poniente y de las Flores de mayor dimensión a levante, junto con las calles que las unen al norte y la calle del Pintor González, así como los accesos peatonales entre el paseo de Avelino Rubio, calle Ánimes, y la calle Alvado, ambas como prolongaciones de la plaza de las Flores.

Completan el espacio las calles de acceso a estas plazas, destacando en ambos extremos, por un lado el Carrer Major de la Vila como eje de comunicación principal con la ciudad histórica al norte y por otro, la calle de la Victoria al este y la del Salitre al oeste, como nexos de unión con el sur de la ciudad, por la Corredora y la Pasarela del Mercado y el Pont Nou, respectivamente.

La plaça de Baix y el tramo de la Corredora hasta la calle Victoria, están íntimamente relacionados con el entorno definido del Mercado, tanto históricamente como funcionalmente en su actividad comercial. Unidas por la puerta o lonja de Guardamar y el propio edificio del Ayuntamiento pudiera considerarse, en su conjunto, como un único entorno común, si bien el tratamiento urbano otorgado, ha entendido ambos

espacios con una relevancia propia que los significados y particulariza, dotándoles de identidad urbana diferenciadora.

Así es como el centro urbano ha ido ligado a la sociedad a nivel económico, social y cultural. Pasando a formar parte de los objetivos de los distintos partidos políticos el concebirlo nuevamente en un espacio atractivo para el negocio, relacionado con su función, contenido social y tradicional. Punto en el cual coinciden tanto los mismos ocupantes de las instalaciones del mercado, como los ciudadanos y partidos políticos.

Pese ser un claro objetivo y de tener un aparente punto en común, se ha visto como, legislatura tras legislatura de cada uno de los partidos políticos que se han sucedido, no se ha podido conservar el tan magnífico centro cultural, ya que cada uno de ellos ha ido dejando que el edificio conocido como “Mercado Central” y sus alrededores caigan en deterioro y desvalorización económica.

Por otra parte tenemos a los placentos y ciudadanos, los cuales tratan de hacerse oír buscando una solución a tan polémica situación que cada vez parece tener un puerto seguro que pasa por la mejora de las instalaciones de edificio en la que figuradamente están de acuerdo también las administraciones públicas.

Ahora bien hasta aquí todo parece tener una sola vía de solución común para todos los integrantes. Es entonces cuando nace la variante y polémica alternativa, ¿reconstrucción de las instalaciones del Mercado Central o nueva construcción? Es aquí donde se generan las diferencias que servirán de base al análisis del presente trabajo.

Tenemos por un lado a un grupo de placentos a favor de la nueva construcción de lo que será el mercado central, los cuales se ven apoyados de los entes administrativos públicos y, cómo no, de una parte de los ciudadanos, este grupo puede decirse que se hacen ver como el mayoritario. Los cuales han encargado estudios con promotores y arquitectos de la ciudad acerca de las obras y al mismo tiempo otro estudio de viabilidad comercial en el cual obtuvieron como respuesta que "los nuevos mercados" deben incorporar un hipermercado y un aparcamiento para funcionar correctamente. Inclusive se avalan y toman como referentes mercados que han pasado por las mismas circunstancias, como mercados de Barcelona y Madrid y que optaron por esta alternativa.

En el sentido opuesto tenemos la otra cara de la moneda formada por los placeres, ciudadanos y representantes políticos que desean y apuestan por la reconstrucción del edificio y mantener así su valor cultural y social y no tan solo el económico. Para ello cuentan también con estudios de que la rehabilitación es viable, donde también rechazan la idea de un parking privado en el que los usuarios deban pagar y optan por dotar al mercado de un espacio de parking público cercano a las instalaciones. No obstante ven como un competidor directo al supermercado dentro del mismo espacio comercial.

Conforme avanza el tiempo, se ha ido desarrollado la negociación en busca de un acuerdo los miembros de los distintos grupos, los cuales se han consolidado y postulado en su respectivo bando. Cabe destacar que los que optan por la alternativa de la rehabilitación han visto incrementar adeptos que los apoyan. Del mismo modo el grupo a favor de la nueva construcción se ven satisfechos con los acuerdos adquiridos en las distintas reuniones mantenidas con los distintos grupos de interés.

Recogiendo lo más importante podemos decir que lo que nació con una idea común de mejora desembocó en dos posibles soluciones que han enfrentado a lo que en principio era una sola parte implicada pasando a tener que elegir entre las dos alternativas, rehabilitación o nueva construcción. Dando así un giro a la negociación que empezó siendo de tipo integradora a ser de tipo distributiva de suma cero, en donde lo que ganan unos pierden otros.

En definitiva dado que la negociación se inclinó por la construcción de un nuevo edificio, se dio cabida a una cuarta parte implicada que serán los inversores privados, que también han visualizado el potencial que posee el casco urbano tanto económica, como cultural y socialmente por su tradicional función. Todo ello en consecuencia a la falta de fondos financiero con los que se encontró el consistorio, incrementando de tal manera la polémica de la negociación, así como el desenlace de la misma.

2.1. Conflicto del mercado central Elche

Nos proponemos presentar en este apartado el caso que nos ha sido de estudio fundamentándolo en el marco teórico que acabamos de exponer.

2.1.1 Partes implicadas en la negociación

En relación a la teoría de negociación y apoyándonos en el apartado de introducción a continuación hacemos la presentación de las partes implicadas en el conflicto, de las cuales iremos analizando sus intereses, objetivos y la relación entre las mismas a lo largo de este apartado.

Partes implicadas en la negociación del mercado central:

- Junta Directiva de la Asociación de vendedores del Mercado Central.
- Ayuntamiento de Elche, poderdantes:
 - Mercedes Alonso, María José López Sánchez
 - Concejalía de Urbanismo y Concejalía de Contratación
 - Técnicos municipales
 - Expertos externos:
 - Arquitecto.
 - Ingeniero: se encarga de la cuota cero hacia abajo.

Como se ha dicho anteriormente una negociación se fundamenta de dos partes con intereses que bien pueden ser contrarios o comunes, como sería el de nuestro caso. Ahora bien recordemos que a su vez dichas partes pueden estar subdivididas y tener conflictos intragrupal, al no compartir los intereses comunes del grupo o bien por tener soluciones distintas al mismo problema.

Este tipo de conflictos no tienen por qué surgir en un principio, al contrario saldrán conforme vaya avanzando la negociación y plasmando sus estrategias y planificación de cada grupo de interés. Por todo ello vale la pena hacer una representación gráfica que nos ayude a comprender la subdivisión de cada una de las partes involucradas para saber el alcance de la situación en esta negociación:

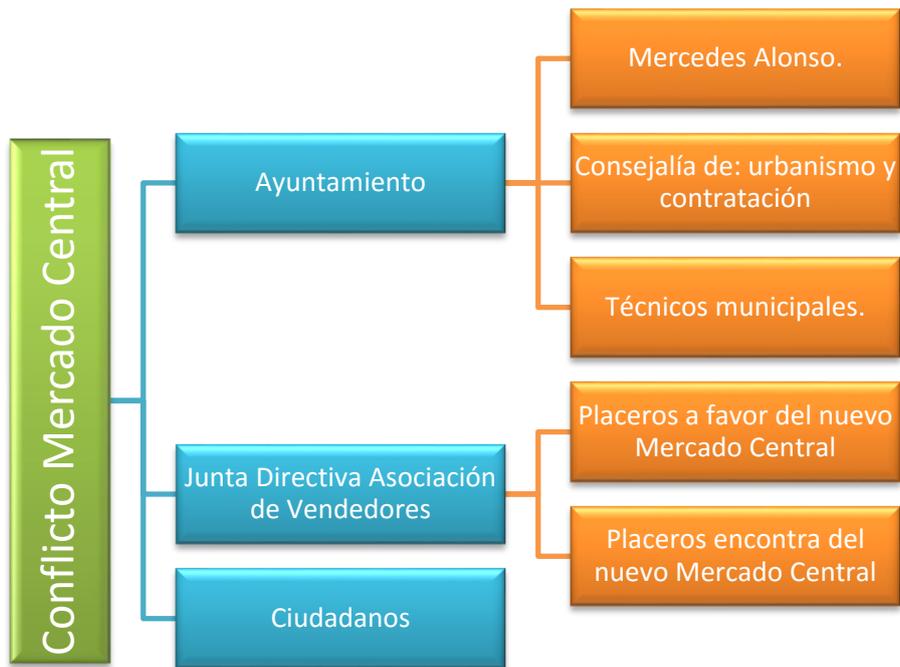


Figura 6: Organigrama de los grupos de interés en el conflicto

Fuente: elaboración propia

2.1.2 Tipo de negociación

Como se expuso en el subapartado de interdependencia, contenido dentro del apartado marco teórico, las partes se necesitan pero no es una relación vinculante dado que pueden tener intereses distintos.

Tomando como punto de partida esta premisa, podemos decir que para este caso las partes deberían llevar a cabo una negociación de tipo “integradora”, ya que nos hallamos ante una vinculación de las metas de las partes.

Estamos ante una situación donde se desea alcanzar ganancias mutuas y en efecto para alcanzar resultados positivos es necesario que entre las partes exista una adecuada relación en la cual debe darse:

- a) Un flujo libre de información: que se permita una discusión libre y abierta sobre el tema en cuestión.
- b) Comprensión de las necesidades y objetivos reales del otro negociador antes de ayudar a satisfacerlas.
- c) Reducir diferencias y destacar puntos en común.

Vemos como se cumplen las condiciones para que se dé una negociación integradora, dado que las partes negociadoras, ayuntamiento, placeros y ciudadanos se enfrentan fundamentalmente al mismo problema: rehabilitación del mercado central o construcción de un nuevo mercado central.

En relación a esta cuestión y tras la definición conjunta del problema las partes negociadoras representantes del ayuntamiento y la junta directiva del mercado central, pronto parecen ponerse de acuerdo en que lo que realmente necesita Elche, los ilicitanos y en sí el mismo mercado central es la construcción de una nueva infraestructura para el mercado central en la cual poder prestar unos servicios competentes a los ciudadanos. Quedando abandonada la alternativa de la reconstrucción del establecimiento.

2.2 Desarrollo de la negociación

Así pues las reuniones de ahora en adelante pasan al siguiente punto cómo llevar a cabo la solución del “problema”, por lo consiguiente es hora de convencer a los afectados externos: ciudadanos y placeros en contra de que la construcción del nuevo edificio es la mejor alternativa para todos.

Tratando de fundamentar esta solución estará cimentada tanto la estrategia como la planificación de la negociación. Teniendo en cuenta esto vemos como en si se desarrolla un proceso integrador entre los representantes del ayuntamiento y los representantes de los placeros a favor para analizar que obstáculos deben librar para alcanzar su objetivo. Sin olvidar que para alcanzar acuerdos fructuosos es importante atacar el problema y no a la otra parte y de este modo desarrollar una negociación con soluciones ventajosas y en beneficio común.

2.2.1 Estrategia de la negociación.

Me gustaría recordar que toda negociación marcada por el uso del método unilateral como herramienta para definir la estrategia de la negociación de cada una de las partes debe identificar tres puntos clave de análisis, así que recordemos cuales son:

- a. Punto inicial: marca los intereses máximos de cada parte.
- b. Punto objetivo: es la meta óptima del negociador, se deduce cuando se realiza la negociación.

- c. Punto de resistencia: marca la línea final establecida por cada parte, se trata del punto que no superará la otra parte y donde irrumpirán las negociaciones.

Una vez concretados los tres puntos se procede a la realización del MAPAN, ya que de no tratarse de una negociación tangible, este puede ser útil como punto de partida durante el proceso. Según la posición de poder que posea cada parte en base a las metas marcadas en su estrategia se podrá cerrar la negociación dentro del rango de negociación positivo.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente vamos a proceder a realizar una representación gráfica a grosso modo e interpretativa de lo que sería la MAPAN para este caso:

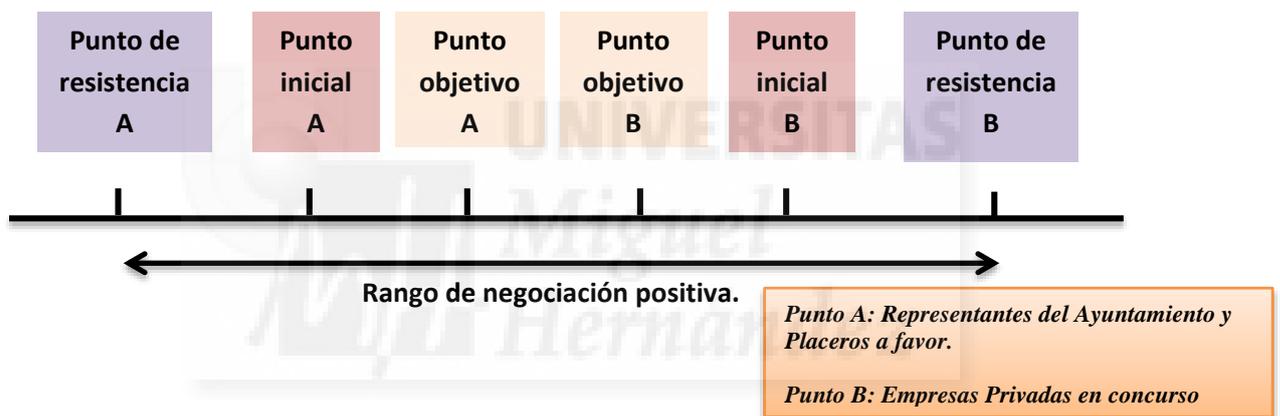


Figura 7: Puntos de análisis del MAPAN

Fuente: elaboración propia

Avanzando en nuestro razonamiento procedemos a explicar cada punto del gráfico de manera que nos sea de fácil comprensión, para empezar vamos hablar del punto inicial A que marcaron los responsables del ayuntamiento y los representantes de los placeros que se reúnen para ponerse de acuerdo en cómo hacer para sacar adelante la construcción del nuevo edificio, dado que la financiación de la obra era uno de los mayores impedimentos para ejecutar la propuesta. Por ello el gobierno local opta por la adjudicación de la misma en concurso público, consiguiendo así resolver el problema de

la financiación y consecuentemente da salida al proyecto cumpliendo de este modo con su promesa electoral el gobierno del Partido Popular.

Es hasta entonces que las partes dan el siguiente paso marcando el punto objetivo de la negociación el cual recalcan las necesidades reales de la nueva construcción y su acondicionamiento, es por ello que sus reuniones ahora son para ponerse de acuerdo en las condiciones que deben aceptar la empresa que salga beneficiada de entre las empresas que decidan presentarse al concurso público. Teniendo en cuenta las necesidades del proyecto y de las partes, en lo cual deciden redactar un pliego de condiciones, con el cual deberá cumplir la empresa que se vaya hacer cargo de realizar la construcción del nuevo edificio, entre las cuales destacan:

- La urbanización de las calles anexas, así como el ajardinamiento y la urbanización de la plaza de las flores.
- Construcción del mercado central.
- Aparcamiento.
- Construcción del Mercado provisional.
- Catas arqueológicas.
- Pagar la conservación de los restos arqueológicos.

En consecuencia, tras los pasos mencionados anteriormente, procedemos al siguiente paso en el cual se alcanza el punto de resistencia de las partes afectadas, donde se consideran decisiones tales como forma de pago a la empresa beneficiada. Para lo cual el Ayuntamiento considera oportuno cederle la explotación de la infraestructura por un tiempo comprendido de 40 años, sintiendo que de esta manera ganan ambas partes.

No olvidemos agregar que para que sea viable el proyecto se plantea la opción de desafectar el subsuelo y liberarlo de modo que se concede el -2 y -3 para su explotación. En conclusión cederían la zona del parking de forma vitalicia a la empresa privada.

En definitiva esta serie de acuerdos que se realizan entre: representantes del ayuntamiento de Elche, representantes de los placeros a favor del nuevo mercado y la empresa privada. Son los mismos que marcaran el punto de inflexión en donde la negociación toma un rumbo distinto alejándose de la visión integradora del principio, cabe recalcar que se acrecentara el abismo entre los participantes que están de acuerdo y los que no están de acuerdo en lo relevante al proyecto.

Es entonces cuando surgen los conflictos intragrupal en la negociación, si proseguimos en nuestro análisis nos adentramos en el *modelo de intereses dobles* propuesto por Savage, Blair y Sorenson en 1989, que emplearemos para explicar tanto la postura de la estrategia como la del conflicto. Recordemos que dicho modelo se basa en la elección de una estrategia de manera unilateral en la cual cada parte intenta dar respuestas a dos preguntas:

1. ¿Cuánto interés tiene el negociador por lograr los resultados principales, es decir las metas importantes?
2. ¿Le interesa al negociador la calidad presente y futura de la relación con la otra parte, estaríamos ante metas de relación?

Con respecto a nuestra negociación podemos inducir que la relación existente entre las partes implicadas ha optado por dar respuesta a la segunda pregunta dando prioridad a la calidad de la relación presente y futura entre las mismas, podemos pensar esta actitud es fruto del resultado de la magnitud del proyecto.

Debemos tener presente la premisa sobre la que se cimienta el proyecto que es causa suficiente para que las partes cuiden y fundamenten sus estrategias en base a la calidad de su relación dado que se realiza la obra buscando el bienestar de los ciudadanos de Elche y los placeres ante todo.

Consideremos ahora la representación gráfica del modelo de intereses dobles para saber sobre qué estrategia se han posicionado los negociadores, para posteriormente proceder hacer un leve comentario sobre la situación.



Fuente: *Academy of Management Executive*, de Walter B. Newsom. Derechos reservados 1989 por ACAD OF MGMT. Reproducido con autorización de ACAD OF MGMT en formato de libro mediante Copyright Clearance Center. Fundamentado en "Fundamentos de Negociación, Lewicki, Saunders y Barry.

Imagen 1: Modelo de interes dobles: estrategia de la negociación

Fuente: Fundamentos de Negociación

Examinemos brevemente ahora como las partes tras responder de manera positiva a las dos preguntas anteriormente planteadas, podemos deducir como es importante tanto los resultados a obtener en la negociación como la relación.

Por consiguiente podemos describir como una negociación integradora de “ganar-ganar” marcada por una estrategia de colaboración, en donde las dos partes buscan apoyo y soluciones que sean mutuamente satisfactorias, para esta negociación tal vez la actitud clave sea “¿Cuál es la mejor forma para tratar de abordar las necesidades de todas las partes implicadas?”

Si tenemos en cuenta todos estos detalles vemos como las partes claramente tienen objetivos comunes y buscan satisfacer a las necesidades que ha ido generando con el paso del tiempo el abandono del mercado central en la ciudad de Elche. Ambas partes, ayuntamiento junto con los representantes de los placeros a favor del nuevo mercado central y la empresa privada, son aparentemente los personajes con mayor grado de implicación por lo tanto son estos personajes los que alcanzan los acuerdos de mayor magnitud y alcance.

Posteriormente vemos como los que están en contra de los pensamientos planteados hasta la fecha y tras haber ganado adeptos en contra del nuevo mercado van cobrando fuerza y poniendo de manifiesto sus necesidades alternas y esto nos lleva a recordar lo anticipado en la teoría acerca de los tipos de estrategias que podemos usar, en el cual se nos ponía ya de manifiesto que no siempre podemos llevar a cabo estrategias puras, si obviamos las necesidades de todos los personajes implicados en la negociación.

Por lo tanto es necesario tener en cuenta lo que puede desear la otra parte para desarrollar nuestra estrategia, pero es mucho más importante tener claramente definidas nuestras necesidades reales. Necesidades que vamos a tratar de defender en la negociación para conseguir un beneficio óptimo en la negociación.

2.3 Proceso de planificación de la negociación aplicado al conflicto

En lo que sigue se va a emplear la teoría acerca de cómo debe llevarse a cabo la planificación de una negociación. En definitiva, recordemos que la planificación nos ayuda a tener en cuenta nuestros intereses, metas y expectativas además de recalcar que es indispensable tener información acerca de la otra en relación a los mismos puntos, de este modo los podremos incluir en nuestra estrategia consiguiendo que sea viable y estable para alcanzar una ventaja competitiva frente a la otra parte.

En relación al tema de la planificación no podemos dejar de mencionar que toda negociación tiene un flujo común para poder llevar a cabo una buena planificación y por lo consiguiente vamos a emplear la “figura 4. Fases de una negociación” de la parte del marco teórico para aplicarlo a nuestro conflicto para ver cómo ha sido su desarrollo.

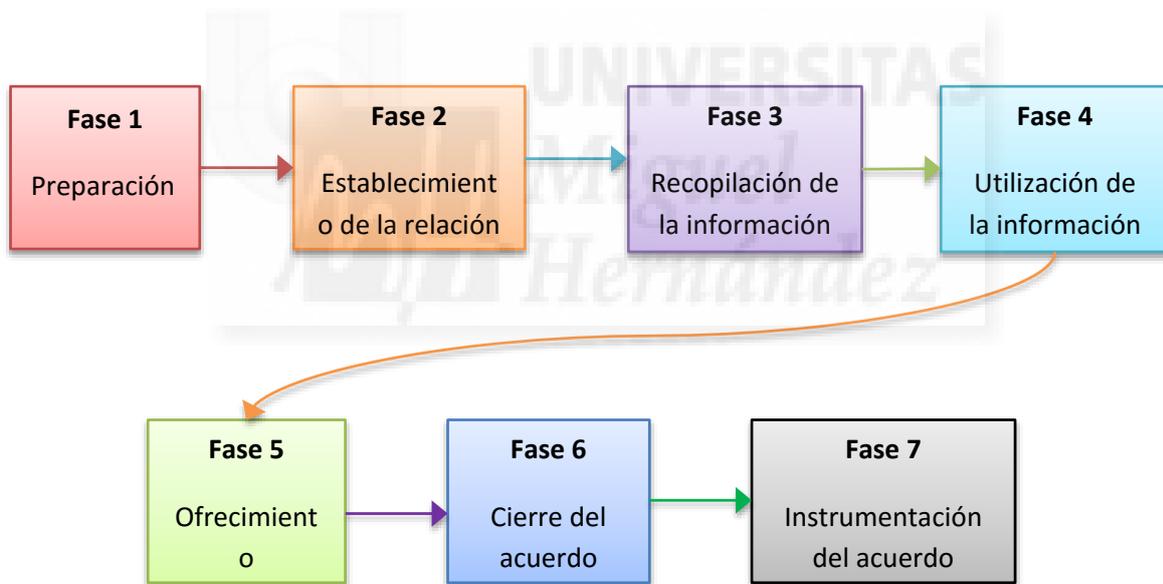


Figura 8: Fases de una negociación aplicada al conflicto del mercado central

Fuente: Fundamentos de Negociación Lewicki, Saunders y Barry 2012

Exploremos un poco la investigación de Leonard Greenhalgh (2001), relacionándolo con la negociación del mercado central, en dicha labor Leonard expresó con claridad un modelo de negociación por etapas muy relevante que supone siete pasos fundamentales en un proceso de planificado para alcanzar una negociación ideal. A continuación vemos y relacionamos la teoría planteada con la aplicación a nuestro caso:

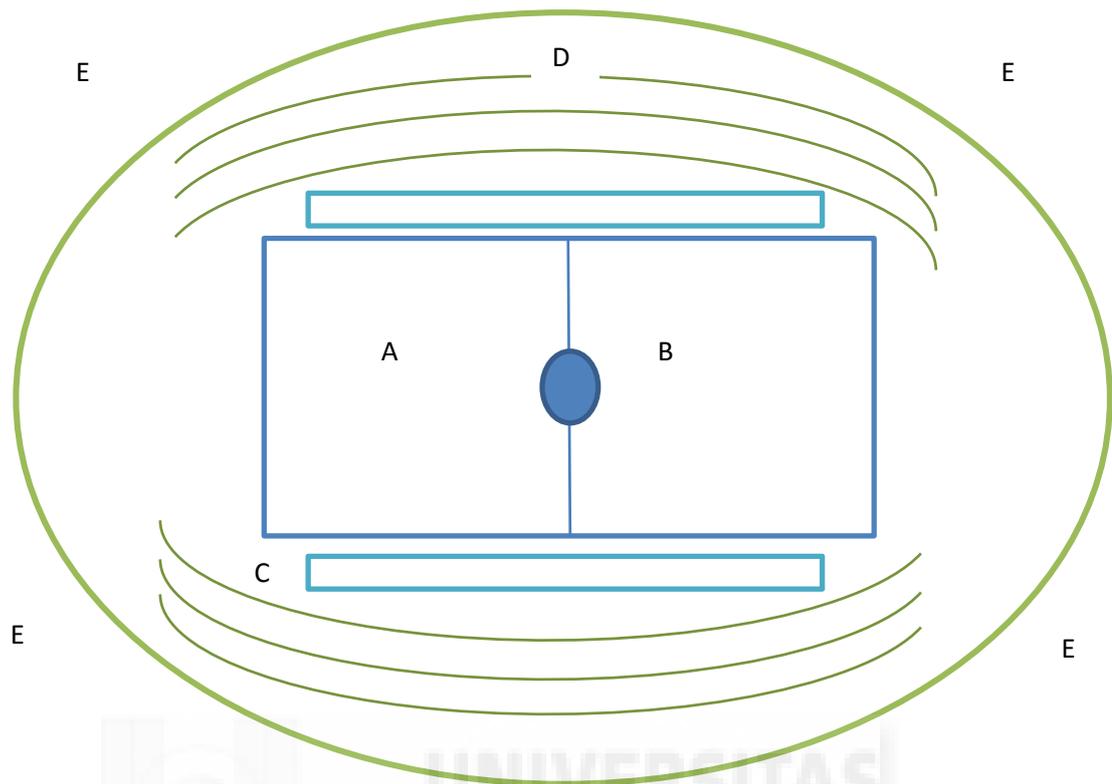
- Fase 1 preparación: en este primer apartado nace la necesidad de buscar financiación para hacer realidad la construcción del nuevo mercado, ya que la idea de la reconstrucción quedo desechada. A partir de aquí surge de la mano la necesidad de colaborar entre las partes en su conjunto, para así obtener de la instrumentación de la obra el beneficio que todos buscan alcanzar.
- Fase 2 desarrollo de la relación: las partes alcanzan este punto a través de una serie de acuerdos que se van dando en el transcurso del tiempo unos de forma pública y otros en privado. Cabe destacar que los representantes del ayuntamiento en conjunto con los representantes de la empresa privada han tenido mayor participación en lo que respecta al desarrollo de la negociación y los puntos clave de la misma.
- Fase 3 recopilación de información: implica conocer lo necesario sobre los problemas. Una vez recopilada la información de cada una de las partes comienzan a salir a flote las diferencias que presentan cada una de ellas. A su vez cobra fuerza una pequeña representación que fue apartada desde el principio de las negociaciones obviando sus necesidades y peticiones así como su misma participación, como lo son los placers y los ciudadanos en contra del nuevo mercado central.
- Fase 4 utilización de la información: en esta etapa los negociadores deben integrar la información recogida en cada una de reuniones mantenidas además de las recopiladas en los medios de comunicación, para este caso debemos decir que dicha información no solo se emplea para convencer a la otra parte sino también a los que están en contra del proyecto que empiezan hacerse oír.
- Fase 5 ofrecimiento: proceso de pasar de una posición inicial ideal al resultado real. Transcurso en el cual ponen de manifiesto los pros y los contras de las peticiones realizadas, se crea y pública el pliego de condiciones que realiza el ayuntamiento de Elche teniendo en cuenta las peticiones realizadas por los placers, y pone de manifiesto la empresa privada cuáles son sus condiciones para llegar a un punto intermedio, o punto de resistencia.

- Fase 6 cerrar el acuerdo: la meta alcanzar un acuerdo mínimamente satisfactorio tanto para el negociador como la otra parte. Y para ello dan comienzo a la realización de obras cumpliendo con algunos de los puntos de pliego de condiciones, como por ejemplo la construcción de mercado provisional.
- Fase 7 instrumentar el acuerdo: “una vez alcanzado el acuerdo suele ocurrir que las partes descubren que el acuerdo tiene defectos, le faltan los puntos importantes, o la situación cambia y surgen preguntas nuevas”. Teniendo en cuenta la teoría expuesta observamos que es normal la sucesión de confrontaciones que se llevan a cabo en nuestra negociación, en la cual los representantes de los que están en contra de la construcción del nuevo mercado central empiezan hacer campaña para ser escuchados y hacerse notar, ya que no les ha sido posible tener opinión en lo referente a las decisiones tomadas con anterioridad.

De donde se obtiene como resultado una negociación planificada y secuencial, pero como hemos podido analizar eso no exime a las partes de que puedan tener conflictos en el suceder de las reuniones, por el contrario es natural que en la instrumentación de los acuerdos plasmados broten nuevas dudas o se den giros inesperados pero las partes deben siempre recordar que están llevando a cabo una negociación integradora.

Ahora veamos otro aspecto importante en cuanto al tema de la planificación que merece una aportación aplicada al caso que nos ocupa, como lo es el tema relevante a la valoración de los participantes y el contexto social donde ocurrirá la negociación. Cuando las personas negocian en un contexto profesional es muy común que haya más de un negociador por cada parte, además recordemos que puede haber observadores que también discutan y analicen la negociación.

Una manera de valorar todas las partes implicadas en una negociación es efectuar en “análisis de campo”.



A Actores directos: Representantes de Ayuntamiento y de los Placeros a favor.

B Actores de la oposición: Empresa Adjudicada el Proyecto.

C Actores indirectos: Representantes políticos, Placeros y Ciudadanos activos en contra del Nuevo Mercado Central.

D Observadores interesados: Ciudadanos de Elche, empresas de alrededor de la zona.

E Factores ambientales.

Empleando el gráfico nos es posible distinguir los distintos tipos de actores implicados en la negociación, así como los factores implicados en la misma. Aquí aprovecharemos para hacer un comentario acerca del entorno en el que se está llevando a cabo la negociación, el cual empezó siendo amigable y confortable para dar paso a un entorno hostil y competitivo entre los distintos implicados.

3. Resultados

La pretensión de este apartado es conocer que deducciones podemos alcanzar acerca de algunos puntos conflictivos de la negociación. Teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado, en el cual fue posible recoger opiniones de los “representantes” de los distintos grupos implicados en el conflicto del Mercado Central.

3.1 Presentación de las entrevistas realizadas

En este apartado se va a hacer un breve repaso de las entrevistas realizadas a los representantes de las partes que se pueden deducir como afectadas por la negociación, cabe destacar que se ha realizado la misma entrevista a los miembros de los distintos grupos participantes en esta negociación (ver anexo). De este modo ha sido posible saber qué opina cada uno de ellos en los distintos puntos que encuadran el tema del mercado central y la postura que tienen acerca del conflicto.

A continuación vamos a realizar un análisis comparativo profundo de las tres entrevistas realizadas. Con el objetivo de analizar las diferentes perspectivas se presentarán las respuestas agrupadas por temáticas:

En primer lugar, se analiza la entrevista realizada a la profesora y colaboradora del Ayuntamiento de Elche, María José López Sánchez que durante un tiempo fue encargada de llevar el proyecto del nuevo mercado central y mantuvo contacto directo con los representantes de los placentos a inicio de todo el proceso, teniendo la oportunidad de ser partícipe de las opiniones de los placentos a sus colaboradores en el ayuntamiento de Elche.

De nuestra corta entrevista con la profesora lo más destacable fue que en todo momento nos hizo saber que el ayuntamiento simplemente se ha ceñido a tratar de cumplir con las peticiones hechas por los placentos, los cuales nos afirma en cada reunión solicitaban que no pase como en otras legislaturas y se abandonara el proyecto del mercado central.

Hay que mencionar, además que gracias a López Sánchez nos fue posible conocer quiénes eran las partes implicadas en el proceso de decisión y como se hallaban organizadas, gracias a ello pudimos realizar el organigrama del apartado anterior de metodología.

Otro rasgo importante es que nos comunicó que había placeros en contra del nuevo mercado central y placeros a favor los cuales destacó son mayoría, y del mismo modo nos comunicó que los ciudadanos están en contra del proceso por la desinformación que existe hacia ellos por parte de las autoridades pertinentes.

Uno de los puntos controvertidos, en cuanto al proyecto, es el tema del parking, por el cual no dudamos en preguntar, el por qué la necesidad de un parking dentro del mercado cuándo hay parkings públicos alrededor infrautilizados, a lo cual respondió:

Profesora López Sánchez: “la necesidad de un parking en el mismo mercado central nace a raíz de un estudio comercial que encargan los placeros a una consultora, donde arroja unos resultados que alrededor del 76% o 77% de los vendedores quieren un aparcamiento en el nuevo mercado que va en contra de la reforma del mercado. La idea del parking nace como una idea de los placeros que lo ven como una oportunidad para el negocio.”

Representante en contra del proyecto: nos pone de manifiesto que se les quitó el servicio de parking y nunca se ha votado en ningún gobierno del ayuntamiento para poderles devolver este servicio. Nos comenta que hubo un proyecto en el que se planteó hacer una zona de aparcamiento en la ladera del río que pese a estar aprobado término por archivar. Del mismo modo nos comenta qué pasó con una pequeña zona de parking que tenían en la Plaza de las Flores, donde se les negó la viabilidad de un proyecto de zonas de aparcamiento prefiriendo rellenar la zona de escombros, según sus palabras por no ver la forma de beneficio para el ayuntamiento.

Representante de la Junta Directiva de la Asociación de vendedores: “fíjate que el motivo por el cual estén en desuso los parkings públicos cercanos, se debe a que los clientes de un comercio de esta envergadura, como lo es el mercado central, donde se realizan compras de 30 o 40 kilos, si se hace una compra de mercado y supermercado. Así los clientes demandan poder llegar con el coche al punto de venta, y si no lo pueden hacer, pues llegamos a lo mismo de antes.

Porque esto no es salir al centro a pasear, o salir a comprarme unos zapatos o un traje. Además estamos negociando que sea gratuito para los clientes, para que sea realmente un punto de positivo para el comercio del nuevo mercado central.”

Es palpable la evasiva a respondernos de María José respecto a qué pasa son los aparcamientos de alrededor de la zona y del mismo modo nos comenta que la idea del parking es de un estudio realizado por los comerciantes.

Mientras que podemos observar que los responsables y mercaderes son conscientes de que pese a tener aparcamientos cercanos estos no son lo suficientemente accesibles a las necesidades del mercado. En cuanto a los que están a favor del nuevo mercado central no dudan ni un segundo que el tener el parking en el edificio sería toda una ventaja competitiva para el comercio del mercado.

En cuanto a los opositores tenemos por un lado un primer punto que es que no comprenden como se plantean ahora un parking en el subsuelo cuando han tenido la posibilidad de hacer otras obras con mayor beneficio y les han sido denegadas por las catas arqueológicas. Y por otro lado también nos comenta que han tenido ideas de una zona de aparcamiento en una de las regiones cercanas pero que en ningún momento ninguno de los partidos políticos de turno se tomaron en serio sus proposiciones.

Otro de los puntos tratados en la entrevista fue el tema principal el de rehabilitación o nuevo mercado central, para lo cual planteamos dos perspectivas para abordar el tema una para saber qué opinan los vecinos y para saber si se han valorado las dos alternativas mediante un análisis real y valorable.

A continuación, vemos algunas de las respuestas en lo que se refiere a que opinan los vecinos de la zona:

María José López Sánchez: los representantes de los placeros en una reunión le transmiten a sus deseos de un nuevo mercado y piden que no abandone el proyecto del nuevo mercado. Además le solicitan que tenga en cuenta el proyecto que llevan avanzado de otros años, el cual llevaba pendiente el estudio de viabilidad.

En cuanto a los vecinos de la zona están en contra de la construcción del nuevo mercado central. Sobre todo por falta de información.

Representante en contra del proyecto. Nos explica que pese a ser muchos los que están a favor de la construcción de nuevo mercado, son muchos los que están en contra del proyecto y a favor de una rehabilitación. Entonces nos manifiesta que “muchos de los placeros se ven sin una garantía de continuidad en el mercado nuevo

para seguir trabajando en caso de que no se pudiera llevar a cabo la obra por las catas arqueológicas.

Cuando se les plantea el abandono del edificio, de manera voluntaria al mercado provisional y es aquí donde ellos no reciben ninguna garantía de continuidad en el nuevo mercado, pese que se les ha manifestado en varias ocasiones que son la parte más importante de todo el proyecto. Además nos deja caer que al constructor si se le da garantías, sintiéndose aún más desplazados”.

Representante de la Junta Directiva de la Asociación de vendedores. En cuanto a este tema nos comenta que la idea y lo que ellos vienen demandando es un nuevo mercado. Se muestra muy convencido y seguro en cuanto a esta opinión y nos recalca que: “una reconstrucción no es lo que ahora mismo necesita el mercado. Lo que necesita es una infraestructura nueva y renovada que dure otros 50 años y que preste los servicios que hoy por hoy no lo hace.

En cuanto a los vecino, pasa como con todo hay los que están a favor y los pocos que siempre están en contra”.

Es notable que tienen variedad de opiniones respecto al tema pero podemos sacar en conclusión que el rechazo que existe al proyecto se debe a la falta de información y de garantías que reciben los implicados.

Avanzando en nuestro razonamiento vamos adentrarnos en saber si se han valorado las dos alternativas posibles a nivel de **viabilidad económica**, a lo cual recibimos las siguientes contestaciones:

María José López. En cuanto al análisis de los costes de las dos alternativas nos explica que pese a que no se ha llegado a hacer un estudio a la par, como se ha hecho con el tema de la construcción del nuevo mercado, comenta que se llegó a realizar una valoración en la cual se concluye que se debería hacer una reforma integral y sería costosa dado que lleva años sin el mantenimiento adecuado. La última reforma fue entorno a los años 90, para colocar los ascensores.

Representante de la Junta Directiva de la Asociación de vendedores. “no, prácticamente no porque siempre se ha luchado por la construcción del nuevo mercado. Porque para este caso sí es verdad que hay gente a favor de una

rehabilitación, pero que al no saber que contempla para ellos una rehabilitación pues no la consideran oportuna”.

A continuación, añade, “porque si la rehabilitación es cambiar el color de la fachada seguimos en las mismas condiciones, y eso ahora mismo no nos vale. Necesitamos nuevas instalaciones y ahora mismo lo que necesitamos es un buen aparcamiento con rotación. Si contemplamos una rehabilitación ¿dónde nos vamos?, ¿cada uno por su cuenta?. Ahora contamos con la posibilidad, para todos los que han querido, de ir todos unidos a un mismo edificio estando reunidos para que la clientela no se escape”.

Representante en contra del proyecto. Al plantearle esta cuestión me recalca, que todo depende del interés de cada uno. Donde nos expone que todo estaría en aclarar de dónde vienen los técnicos y con qué intención vienen, si con la de valorar las alternativas y sacar conclusiones o viene con la intención de quitar el mercado municipal.

Llegados a este punto me plantea que al parecer más que una inversión para el mercado municipal, lo que hay detrás de este proyecto son un cúmulo de conflictos de intereses donde ellos se ven como parte más vulnerable y desinformada. Además de ello, se sienten amenazados con la entrada del supermercado en el nuevo mercado.

Nuevamente regresamos a lo mismo cada respuesta depende del lado en el que se encuentre el negociador, están los que denotan como mediadores y pasantes de información y los demandantes de ideas.

Vemos que cada parte encuentra centrada en sus alcanzar sus ideales y no pasa por ceder a la alternativa que plantean lo demás integrantes, la duda será quizás con el paso de los años era realmente viable la alternativa del nuevo mercado central.

Conforme avanzamos en nuestra entrevista indagamos en temas que nos resultaron cuan menos curiosos, pongamos por caso el referente al abandono que sufre el actual mercado donde observamos que la postura de los encuestados fue la misma:

María José López. Nos comenta que se ha llegado a un punto de precariedad en el mercado central, al parecer este problema surge como consecuencia de que los

ingresos que presta el mercado son muchísimo más inferiores a los gastos que implica su mantenimiento.

Representante en contra del proyecto. “Somos consientes del abandono del establecimiento, llegando al punto de no saber por qué el ayuntamiento ha abandonado el edificio de esta manera y falta de interés en la gestión que ha tenido el mercado por parte del gobierno”. Claramente nos dice, que el único interés que ellos perciben, por parte de los distintos gobiernos que han ido pasando por el ayuntamientos, es el de acabar con el mercado municipal.

Representante de la Junta Directiva de la Asociación de vendedores. Nos comenta “Si nos metemos en este tema tenemos varios puntos para tratar, pero dejémoslo en que al ser mercados municipales el ayuntamiento tiene una serie de obligaciones, pero que no podemos olvidar que ellos como vendedores también las tienen. Quizás haya habido un abandono por parte del ayuntamiento, pero de parte de los vendedores se ha dado la misma respuesta. Al ser tantos vendedores son muchas las propuestas que se pueden hacer y lo complicado es consensuarlas”.

Acto seguido justifica que el ayuntamiento tiene unas obligaciones y compromisos, con el mercado pero que es mayor la obligación de ellos como vendedores del mercado que del ayuntamiento. Ya que pagan tasas muy bajas por estar en el mercado central, siendo conscientes que son muchos los servicios que le faltan al mercado para estar en condiciones. Insistiendo una vez más que deben ser ellos como vendedores los que lleven la iniciativa, porque la actuación del ayuntamiento es limitada.

Simplemente no es rentable el mercado municipal como empresa pública y en este comentario están de acuerdo todas las partes, dado que esta es la causa de que se haya generado todo este revuelo alrededor del tema.

Pero aquí la duda real es, quiénes son los verdaderos culpables de que este problema haya llegado a estas magnitudes. Si tan solo se hubiera tomado las responsabilidades oportunas con antelación al problema, quizás una rehabilitación, o un simple acondicionamiento en su momento, y paso a paso, hubiera bastado.

Una vez metidos en el conflicto, nos adentramos un poco más y tratamos de averiguar el porqué de la **falta de consenso entre las partes**, aspecto que es fundamental en una

negociación integradora. Para que pueda haber una correlación positiva de obtención de metas entre las partes.

Respecto al tema pudimos averiguar lo que vamos a exponer a continuación:

¿Se han reunido las diferentes partes a buscar soluciones alternativas y decidir entre todos la opción que más satisface a todos?

María José López Sánchez nos responde afirmativamente a la pregunta y nos aclara que tanto la alcaldesa como los representantes de los placeros llegan al acuerdo de hacer un nuevo mercado central, dado que es la alternativa que cumple con los requisitos que exponen los placeros, además recalca en más de una ocasión que es una promesa electoral. En este caso se mantiene firme en que se ha alcanzado la mejor alternativa.

Representante de la Junta Directiva de la Asociación de vendedores: “El problema es más bien, ¿quién hace esa rehabilitación?, ¿qué coste económico va a tener?, ¿en qué va a repercutir?”.

Representante en contra del proyecto. Una vez más obtenemos como respuesta:” ¡Claro que no! Porque no les interesan oír las opiniones que no estén a favor del nuevo mercado”

Además nos comenta que cada vez que se plantea el tema de la reconstrucción del mercado obtienen la misma respuesta: No es viable...”.

Podemos condensar lo dicho hasta aquí fundamentándonos en dichas declaraciones que la falta de dialogo es el fallo que realmente afecta a esta negociación. Las partes implicadas en la negociación no han tenido una buena comunicación entre ellas, para poder enfocarse en cuál es la mejor alternativa para resolver este conflicto que surgió entorno al mercado central y acabaron por desbordar el problema al optar por una alternativa que no convence a todos, o la mayoría como se dice.

3.2 Presentación y análisis de las encuestas realizadas

Otro punto igual de importante era el conocer que opinan los distintos afectados a pie de calle tanto los mercaderes como los ciudadanos de la ciudad de Elche, para ello realizamos un total de noventa encuestas de las cuales cuarenta y cinco fueron realizadas entre los ciudadanos y las otras cuarenta y cinco encuestas restantes a los actuales ocupantes del mercado central.

3.2.1 Encuestas y resultados de las encuestas realizadas en el Mercado Central

Dicho lo anterior vamos a proceder a hacer la presentación de los resultados escrutados de las encuestas y posteriormente realizaremos un análisis de cada una de las tablas de las encuestas realizadas a los trabajadores del mercado central.

Encuesta a los Placeros:		Porcentaje
Contestadas	32	71,11%
No contestadas	13	28,89%
Total	45	100,00%

Tabla 1: Total de encuestas realizadas

Fuente: Elaboración propia

En relación a lo expuesto en la tabla 1, se debe indicar que no fue bien vista nuestra iniciativa para poder valorar la realidad del conflicto. En este proceso fue posible mantener contacto con los distintas personas que ocupan actualmente el mercado central, pero muchos de ellos se negaron a responder la encuesta.

Pese a todo, obtuvimos un elevado porcentaje de encuestas contestadas alcanzando un 71,11% que corresponde a treinta y nueve encuestas de cuarenta y cinco. Sin embargo, si se considera que actualmente la ocupación del mercado central es de alrededor de unos 75 puestos, las encuestas recogidas apenas llegan al 50%.

Pregunta 1: Está usted a favor de		Porcentaje
Nuevo mercado central	18	56,25%
Reconstrucción mercado central	14	43,75%
Total	32	100,00%

Tabla 2: Pregunta uno

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar la opinión está muy dividida, existiendo apenas diferencias a favor de lo que prefieren el nuevo mercado central.

Conviene subrayar antes de continuar con el análisis de la pregunta dos, que a partir de dicha pregunta y tras conocer los resultados de la pregunta número uno, la encuesta se dividió en dos; por un lado los que manifestaron estar de acuerdo con un nuevo mercado y por otro lado los que se mostraron a favor de la reconstrucción.

Pregunta 2: Es necesaria la construcción del parking				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Sí	16	9	25	50,00%	28,13%	78,13%
No	2	5	7	6,25%	15,63%	21,88%
		Total	32	56,25%	43,75%	100,00%

Tabla 3: Pregunta dos

Fuente: elaboración propia

Podemos destacar que veinticinco encuestados están de acuerdo en la necesidad de que exista un parking en el establecimiento, de los cuales dieciséis pertenecen a los que están de acuerdo con la construcción del nuevo mercado y nueve a favor de la reconstrucción del edificio, alcanzando un 78,13% del total dejando en clara desventaja al NO.

Seguidamente se examinan las preguntas tres y cuatro, que se hallan relacionadas entre ellas, dado que la pregunta tres busca conocer si los actuales propietarios continuaran en el nuevo mercado central a través de una pregunta cerrada de SÍ o NO. Mientras que la pregunta número cuatro es una pregunta cerrada con cinco opciones para tratar de averiguar porque no van a continuar en caso de que así fuera.

Pregunta 3: Continuara en el nuevo mercado				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Sí	15	7	22	46,88%	21,88%	68,75%
No	3	7	10	9,38%	21,88%	31,25%
		Total	32	56,25%	43,75%	100,00%

Pregunta 4: en caso de no continuar cuál es el motivo				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Jubilación	2	3	5	20,00%	30,00%	50,00%
Traslado a otro mercado	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Cambio de negocio	0	1	1	0,00%	10,00%	10,00%
Cierre del negocio	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Otros	1	3	4	10,00%	30,00%	40,00%
		Total	10	30,00%	70,00%	100,00%

Imagen 2: Pregunta tres y cuatro

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la pregunta número tres tenemos que un 68,75% respondieron afirmativamente que continuaran en el nuevo mercado central de los cuales un 21,88% pertenecen a personas en contra del nuevo proyecto.

Se puede afirmar que un 31,25% no se plantean trasladarse al nuevo edificio, siendo un total de diez personas de los cuales tres están a favor y siete en contra del nuevo proyecto. Acto seguido en base a las opciones que planteamos en las encuestas tenemos que el 50% de los mismos se retiran para jubilarse, un 10% se plantean un cambio de negocio y un 40% nos respondieron en la opción de “otros”.

En pocas palabras de esta breve encuesta realizada en el mercado central y del análisis de sus resultados podemos deducir que algunas personas se retiran, otros deciden continuar y que otros muchos optan por el silencio ante el revuelo que ha alcanzado este conflicto.

3.3 Encuestas y resultados de las encuestas realizadas a los ciudadanos

Tras conocer lo que pensaban los trabajadores del mercado central deseamos avanzar en nuestro análisis y conocer qué piensan los ciudadanos de Elche, acerca del proyecto del nuevo mercado central, así como qué piensan del servicio que presta el actual mercado, si cumple con sus expectativas. Ahora vamos a continuar presentando los resultados obtenidos:

Encuesta a los ciudadanos:		Porcentaje
Contestadas	33	73,33%
No contestadas	12	26,67%
Total	45	100,00%

Imagen 3: Total de encuestas realizadas a los ciudadanos

Fuente: elaboración propia

En cuanto al grado de participación de los ciudadanos se puede opinar que es de igual alcance si realizamos una comparativa con el grado de participación de los mercaderes. Cabe destacar que basándonos en las dos preguntas filtro de edad y sexo que planteamos al inicio del cuestionario que la participación mayoritaria fue por parte de la población femenina de entre 35 a 65 años.

Seguidamente se presentan las tablas con los resultados.

Pregunta 2: Está usted a favor de		Porcentaje
Nuevo mercado central	23	69,70%
Reconstrucción mercado central	10	30,30%
Total	33	100,00%

Imagen 4: Pregunta Uno

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los datos presentados un 69,70% de los encuestados están a favor de que Elche necesita nuevas instalaciones para mercado central, mientras que un 30,30% comparten la idea de reconstruir el actual edificio.

Seguidamente les preguntamos por su opinión sobre uno de los temas trascendentales del conflicto como lo es el que implica al parking, de modo que en lo siguiente vamos analizar las preguntas número tres, cuatro y cinco respectivamente que abordan dicho tema y los resultados que arrojan:

Pregunta 3: Es necesaria la construcción del parking				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Sí	23	5	28	69,70%	15,15%	84,85%
No	0	5	5	0,00%	15,15%	15,15%
Total			33	69,70%	30,30%	100,00%

Pregunta 4: Si tuviera parking, vendría más al mercado				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Sí	23	6	29	69,70%	18,18%	87,88%
No	0	4	4	0,00%	12,12%	12,12%
Total			33	69,70%	30,30%	100,00%

Pregunta 5: Aunque fuera de pago				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Sí	10	3	13	30,30%	9,09%	39,39%
No	13	7	20	39,39%	21,21%	60,61%
Total			33	69,70%	30,30%	100,00%

Imagen 5: Preguntas tres, cuatro y cinco

Fuente: elaboración propia

Cuando preguntamos si es necesaria la construcción de un parking tenemos un elevado porcentaje que opina que Sí, alcanzando un 84,85% de los cuales la mayoría pertenecen a los ciudadanos a favor del nuevo proyecto. En tanto que los que están a favor de la reconstrucción se hallan divididos al 15,15% en quienes opinan que sí es necesario o quienes opinan que no lo es.

Otro aspecto a tener en cuenta y quizás con mayor importancia para los vendedores del mercado es el saber si en realidad el tener un parking en el edificio atraerá a la clientela que han perdido o que ha ido emigrando a otros sitios. Al respecto un 87,88% afirman que irían al mercado para satisfacer sus necesidades si este contara con un parking, en oposición un 12,12% insisten en que no acudirían.

Cuando se les plantea la cuestión de si acudirían aun cuando el parking fuera de pago, pasamos de tener un 87,88% a un 39,39% que en realidad asistirían al edificio, aumentando así el porcentaje de ciudadanos que no acudirían a realizar ahí sus compras pasando a ser un total del 60,61% frente al 12,12% anterior.

Con respecto al punto anterior quisimos preguntarles si eran conscientes de la existencia de aparcamientos públicos cercanos a las instalaciones y de su escasa ocupación, y esto fue lo que opinan los ciudadanos:

Pregunta 6: Sabe que existen 3 parkings públicos en la zona				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Sí	13	5	18	39,39%	15,15%	54,55%
No	10	5	15	30,30%	15,15%	45,45%
		Total	33	69,70%	30,30%	100,00%

Pregunta 7: de los siguientes cuál considera usted como motivo del escaso uso				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Falta de costumbre	8	1	9	24,24%	3,03%	27,27%
Zonas parking gratuitas	5	4	9	15,15%	12,12%	27,27%
No usa coche	9	4	13	27,27%	12,12%	39,39%
Otros	1	1	2	3,03%	3,03%	6,06%
		Total	33	69,70%	30,30%	100,00%

Imagen 6: Preguntas seis y siete

Fuente: elaboración propia

Si tenemos en cuenta los datos que obtenemos al realizar estas dos preguntas que al parecer no tienen una importancia relativa, podemos sacar conclusiones como que el 54,55% de los que respondieron las encuestas afirman estar al tanto de la existencia de los tres aparcamientos públicos cercanos a la zona del mercado central.

Cuando se les pregunta, mediante una pregunta cerrada de cuatro posibles opciones a elegir una, su opinión acerca del por qué de su escaso uso, la opción que obtiene un mayor porcentaje siendo de un 39,39% es la que atestigua no usar el coche para ir a dicha zona. A igualdad en un 27,27% respuestas como “falta de costumbre” y “falta de zonas gratuitas”.

Con el objetivo de saber por qué el mercado central municipal ha perdido parte de su clientela, se plantean un par de cuestiones para tratar de averiguar en los encuestados qué motivos han tenido, qué piensan del trato que reciben, cómo lo valoran. Para ello se planten las siguientes cuestiones:

Pregunta 9: en que medida le parece adecuada la relación calidad/precio				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Mala	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Regular	3	2	5	9,09%	6,06%	15,15%
Normal	6	6	12	18,18%	18,18%	36,36%
Buena	9	1	10	27,27%	3,03%	30,30%
Muy buena	5	1	6	15,15%	3,03%	18,18%
		Total	33	69,70%	30,30%	100,00%

Imagen 7: Pregunta nueve

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla que es el resultado de haber planteado una pregunta cerrada de escala lickert con cinco opciones, donde vamos de mala a regular, normal, buena y muy buena. En función a lo dicho anteriormente se ha de destacar que un 36,36% opinan que es “normal”, seguidos en un 30,30% que piensan que es “buena”. Así se puede deducir que la gente percibe la relación calidad/precio del mercado central competitiva en un grado estable en relación a la oferta de los competidores, si se tiene en cuenta a los que manifiestan que la relación calidad/precio es muy buena alcanzaría una buena puntuación en lo referente a este aspecto como competidor en este tipo mercado.

No obstante, no se puede olvidar mencionar al 15,15% que opinan que es regular, de los cuales un 9,09% opinan que es necesario un nuevo establecimiento.

Pregunta 11: en el mercado concidera que la atención al cliente es				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Mala	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%
Regular	0	1	1	0,00%	3,03%	3,03%
Normal	2	4	6	6,06%	12,12%	18,18%
Buena	14	3	17	42,42%	9,09%	51,52%
Muy buena	7	2	9	21,21%	6,06%	27,27%
		Total	33	69,70%	30,30%	100,00%

Imagen 8: Pregunta once

Fuente: elaboración propia

La siguiente tabla trata sobre la calificación que dan los consumidores a la calidad de la atención que reciben. Para ello al igual que se hizo en la pregunta nueve se plantea el mismo tipo de pregunta de escala Lickert de donde podemos extraer que un 51,52% consideran “buena” la atención al cliente prestada por el establecimiento seguidos de un 27,27% que la considera “muy buena” siendo así una mayoría considerable que superaría el 70%.

En definitiva los clientes del mercado central valoran la atención que reciben en un grado alto en cuanto a sus expectativas. En el lado opuesto de la escala lickert con un 3,03% están los que valoran la atención como “regular” junto a los que consideran que es “normal” siendo un total del 18,18%.

Es destacable que tanto al preguntar por la relación calidad/precio como al preguntar por la valoración de la atención recibida ninguno de los encuestados la valora como: “mala” lo que nos puede hacer pensar que mejorando levemente su prestación de servicios puede alcanzar una mayor valoración.

Las dos últimas cuestiones que quedan por comentar hacen referencia al orden octavo y decimo del cuestionario, en las cuales se aborda el tema de la competencia en el mercado de los mercados de abasto tradicionales y la cuota de mercado.

Pregunta 8: Esta de acuerdo en que la construcción del nuevo mercado atraera el comercio que ha emigrado a las afueras.				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Sí	18	4	22	54,55%	12,12%	66,67%
No	5	6	11	15,15%	18,18%	33,33%
		Total	33	69,70%	30,30%	100,00%

Imagen 9: Pregunta ocho

Fuente: elaboración propia

Frente a esta pregunta un 66,67% piensan que Sí, que el nuevo mercado central y sus propuestas atraerán al comercio que ha emigrado en los últimos años a las afueras de la ciudad.

Pregunta 10: cree usted que hay exceso de oferta en cuanto a mercados de abastos tradicionales en la ciudad				Porcentaje		
	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total	Nuevo mercado	Reconstrucción	Total
Sí	8	3	11	24,24%	9,09%	33,33%
No	15	7	22	45,45%	21,21%	66,67%
		Total	33	69,70%	30,30%	100,00%

Imagen 10: Pregunta diez

Fuente: elaboración propia

Cuando se pregunta acerca de si creen que existe exceso de oferta en cuanto a mercados de abastos en la ciudad de Elche, tenemos como resultado un escaso Sí con un 33,33% frente al No que alcanza un 66,67% en tanto los ilicitanos no se sienten conformes con la oferta en lo que a mercados de abasto se tiene en su ciudad, será esta la causa de su preferencia por los locales comerciales de grandes superficies.

Resumiendo, con la realización de estas dos encuestas y así como las entrevistas, que podrán ver en el anexo del trabajo como documentos adjuntos, se pudo deducir que los ilicitanos en sí, tanto mercaderes como ciudadanos, lo que desean realmente es una

mejora de las instalaciones de lo que hoy en día se considera el mercado central de la ciudad. Del mismo modo creo convenientemente que lo que necesitan es mejorar la oferta de sus servicios para continuar avanzando en el mercado de abastos a los ciudadanos en referencia a los comestibles.

Es verdad que la mayoría creen necesitar unas nuevas instalaciones, pero también los hay que desean una reconstrucción a lo cual nos lleva a pensar que no hay suficiente información acerca de que bases fundamentan cada una de las alternativas y lógicamente que implica llevar a cabo y que se consigue con cada una de ellas los ilicitanos.

4. Conclusión

El objetivo de este trabajo fue el ampliar mis conocimientos en lo que rodea al mundo de las negociaciones. Y por supuesto aprovechar la oportunidad que me presentaron de abordar el tema con el conflicto que envuelve al mercado central que tiene lugar en la ciudad de Elche, dándome así el objetivo para poder abordar el tema en la realidad y contrastarlo con la teoría que había recibido en clases a lo largo de mi paso por la universidad.

Así pues sin más en este último apartado de mi trabajo quisiera aprovechar para compartirles conclusiones que he podido alcanzar después de aplicar el marco teórico del cual hemos dispuesto para el análisis de este conflicto.

1. Paso de una negociación integradora a una negociación distributiva

Si nos remontamos a la teoría que hemos empleado para saber que es una negociación, los tipos de negociaciones y conflictos que se pueden alcanzar. Una vez que las partes se comprometen a negociar pueden mantener una postura integradora o distributiva, empezamos recordando lo tipos de negociaciones:

- **Distributiva o Suma cero:** en este caso hablamos de que existe una situación competitiva, donde sólo una de sus partes puede alcanzar sus metas. Estaríamos ante una correlación negativa en la obtención de metas.

- Integradora o De no suma cero: por el contrario, en este caso nos hallamos ante una vinculación de las metas de las partes, es una situación de ganancias mutuas. De modo que hay una correlación positiva de obtención de metas.

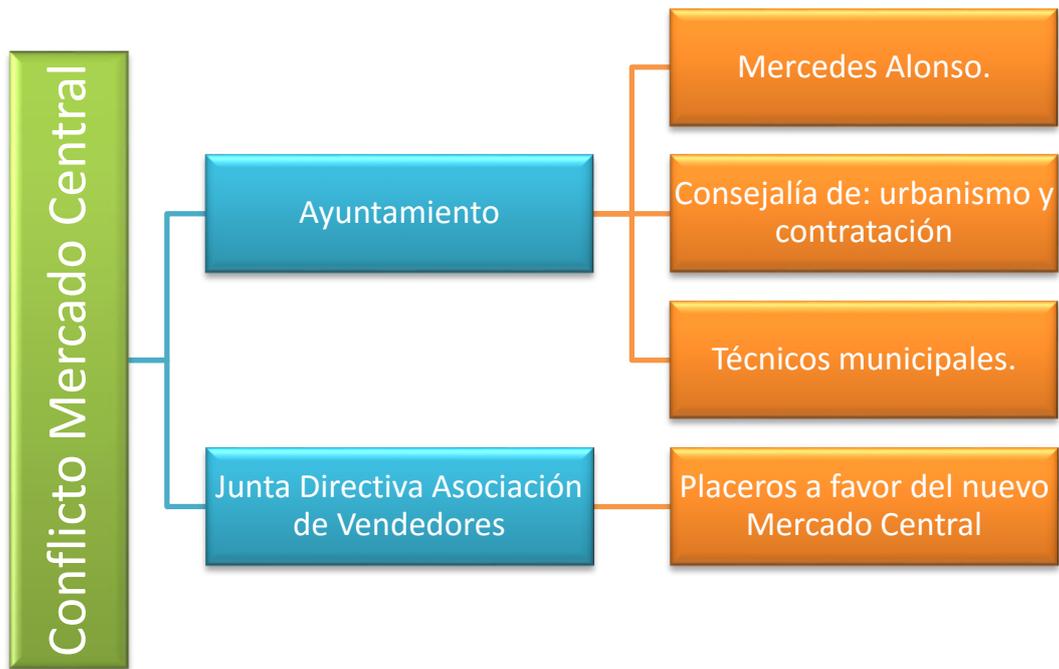
Si bien es cierto que hemos mantenido a lo largo del texto que en el conflicto del mercado central nos encontramos ante una negociación integradora si valoramos más de una perspectivas observaremos los siguientes matices:

Si tenemos en cuenta solamente la teoría nos damos cuenta aunque las partes tienen una correlación positiva en cuanto a obtención de metas dado que de este modo obtienen beneficios mayores, no debemos olvidar que una parte implicada en el proceso no ha sido tenida en cuenta y ha sido mantenida al margen cuando dos de las tres partes afectadas deciden optar por dar solución al problema de forma que satisfaga a la mayoría concluyendo así construir “nuevo mercado central”.

Es entonces que empezamos a ver detalles que nos hacen darnos cuenta que nos encontramos ante una negociación distributiva, como por ejemplo que una de las partes pierde para que se haga lo que desea la mayoría de los mercaderes, políticos e ilicitanos.

Remitiéndonos al organigrama que realizamos en el apartado de metodología, veremos que en efecto tenemos partes que no han sido tenidas en cuenta a posteriori de la resolución tomada, como lo son los placeres, políticos y ciudadanos en contra de la construcción del nuevo mercado central. Pasando a la fase siguiente de negociaciones solamente los que están a favor del proyecto, como lo son los representantes del gobierno de turno del ayuntamiento de elche, los placeres a favor del nuevo mercado central y posteriormente la empresa que se verá beneficiada.

Razón por la cual el organigrama real de los grupos de interés de esta negociación debería ser el siguiente:



Es necesario recalcar que ante una situación donde se desea alcanzar ganancias mutuas y resultados positivos es necesario que entre las partes exista una adecuada relación en la cual debe darse:

- a) Un flujo libre de información
- b) Comprensión de las necesidades y objetivos reales del otro negociador antes de ayudar a satisfacerlas.
- c) Reducir diferencias y destacar puntos en común.

De donde resulta que al no tener en cuenta las peticiones de la parte en minoría y dar pasó únicamente a lo que afecta a las partes reunidas vemos como no se cumplen con los requisitos para obtener una negociación integradora.

En cuanto al punto que trata sobre el flujo de información se ha podido constatar por las entrevistas realizadas que no habido un correcto desarrollo de comunicación en lo referente al tema, es decir, no habido una comunicación realmente productiva. Provocando con todo esto que las diferencias y los puntos en común de los grupos de interés sean aún mayores y creen muros infranqueables entre ellos.

Hay que mencionar, además otro matiz que surge con el transcurso de la negociación como lo es el desarrollo del conflicto intragrupal, que recordemos se produce entre miembros de un mismo grupo afectando a la capacidad para tomar decisiones

consecuencia de la disyuntiva de pensamientos afectando a unidad del grupo, dicho conflicto surgiría en el grupo formado por los mercaderes del mercado central en donde existe la división de los que están a favor de la reconstrucción y de aquellos que están a favor del nuevo mercado.

Este conflicto refleja como al no saber manejarlo, lo que se consiguió fue acrecentar las diferencias entre los distintos “bandos”, enfrentando de este modo la postura de cada uno de ellos frente a la del grupo opositor, afectando, lógicamente, a lo que nos menciona la teoría como lo es la capacidad para tomar decisiones y la unidad.

Quizás habría sido conveniente para este caso el aplicar primeramente el método de intereses dobles para posteriormente dar paso al correcto desarrollo de la negociación en lo referente a qué hacer con el mercado central, dado que una negociación es una estrategia para manejar un conflicto de manera productiva.

Obteniendo de esta manera todos un resultado más ventajoso, en el que se hubiese aprovechado todas las fuerzas en conseguir un objetivo común y más no en el desgaste que provoca la lucha interna entre los grupos de interés.

4.1. Cómo se tuvo que llevar a cabo la negociación

En relación con el tema que nos ocupa, en este apartado quisiera hacer una valoración, un tanto personal, de cómo se debió llevar a cabo la negociación para que todas las partes implicadas hubieran tenido una participación igualatoria.

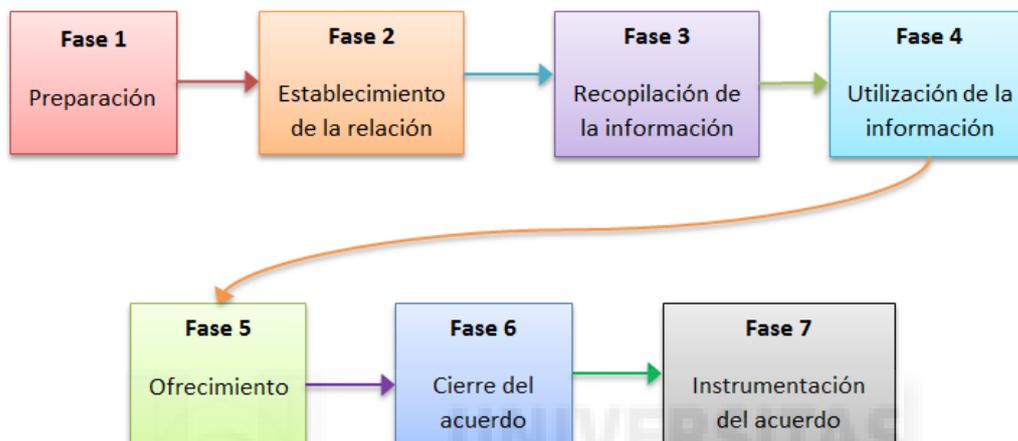
Como hemos analizado en el apartado anterior, el organigrama de las partes implicadas, pudimos observar que no se tuvieron en cuenta todas las partes para el desarrollo de la negociación cuando era una de las bases para su correcto desarrollo.

En el hipotético caso de haberse reunido todas las partes implicadas para entonces hubieran considerado todas las alternativas posibles, para posteriormente realizar un análisis económico de las dos alternativas que se planteaban en el interior del mercado central llegando así a obtener una conclusión viable de cuál de las dos era más sostenible en cuanto a rentabilidad se refiere en el tiempo a día de hoy los ilicitanos en su conjunto se encontrarán en una postura diferente.

De este modo las negociaciones se habrían llevado por una senda más cercana a la que se buscaba alcanzar como lo era la de la visión integradora, consiguiendo una comunicación productiva no habría afectado el que fueran más las partes implicadas.

A continuación vamos a emplear como fundamento la imagen que trata sobre el proceso de planificación para hacer un breve comentario de cada una de sus fases:

Figura 8. Fases de una negociación aplicada al conflicto del mercado central.



Fuente: *Fundamentos de Negociación* Lewicki, Saunders y Barry 2012.

En relación a la fase de utilización de la información, cabe destacar que no ha existido un círculo abierto de información hacia los afectados externos de las negociaciones acorde a la situación que se está viviendo en Elche, en tanto que la información se quedaba y empleaba dentro de la mesa de negociación.

Esto lo vimos reflejado en la entrevista que realizamos a uno de los placeros que se manifestó abiertamente en contra de la idea del nuevo mercado central, quien a lo largo de toda la entrevista nos comentó que la falta de información es palpable de manera generalizada en torno a todo lo que rodea al proyecto por ultimo nos dijo que su negativa a trasladarse se debe a este motivo.

Con la finalidad de terminar con nuestro escrito y culminar con el seguimiento al proceso de la negociación vamos a hacer un breve comentario de las dos últimas fase 6 y fase 7: cierre del acuerdo e instrumentación del acuerdo, dado que si nos remontamos a la teoría nos explica que una vez se da paso a la instrumentación del acuerdo pueden

existir nuevos conflictos entre las partes ya que pueden surgir nuevas necesidades o complicaciones para llevar a cabo lo prometido.

Para nuestro caso podemos decir que más que haber complicaciones en la puesta en marcha del proyecto han surgido nuevas vías en cuanto al desarrollo del conflicto, dado que las partes que antes veían desplazadas ahora han encontrado apoyo a niveles políticos y ciudadanos que ahora se hacen oír, si bien es cierto todo esto es un punto de inflexión que reabre el proceso de negociación ampliándolo hacia nuevos horizontes que desembocaran en un nuevo proceso de negociación que tal parece poner fin al proceso que nos ha servido de base para realizar el estudio, análisis y en si nuestro beneficio para este ensayo.



5. Bibliografía

García Miceli, V. (2012): “Roles en la negociación”, en Negociación, España, octubre: <http://neglumnuevo.blogspot.com.es/2012/10/roles-en-la-negociacion-y-mas.html>. Consultado el 20/07/2015.

Lewicki, R.; Saunders, D. y Bruve, B. (2012): Fundamentos de negociación. Barcelona: McGraw-Hill Interamericana.

Rodríguez Álvarez, Y. (2010): “La negociación y los negocios”, en Monografías, Cuba: <http://www.monografias.com/trabajos48/negociacion/negociacion2.shtml>. Consultado el 05/08/2015.

“Compromís y Martínez critican la gestión del Mercado Central”, Diario Información, Elche, 8 de marzo de 2015:

[<http://www.diarioinformacion.com/elche/2015/03/08/compromis-martinez-critican-gestion-mercado/1607394.html>]

“Alonso dice que ‘desestimar el proyecto del Mercado Central supone dar la espalda a los placeres y a la revitalización de la zona centro’”, Elche Digital, Elche, 6 de junio de 2015: [<http://elchedigital.es/not/9671/alonso-dice-que-desestimar-el-proyecto-del-mercado-central-supone-dar-la-espalda-a-los-placeres-y-a-la-revitalizacion-de-la-zona-centro-rdquo-/>]

“Primera toma de contacto entre la Plataforma y el tripartito para paralizar el Mercado”, Teleelx, Elche, 26 de junio de 2015: [<http://www.teleelx.es/n158559-Primera-toma-de-contacto-entre-la-Plataforma-y-el-tripartito-para-paralizar-el-Mercado.html>]

“Las prioridades del tripartito pasan por el dialogo social y la revisión de la privatizaciones”, Teleelx, Elche, 11 de junio de 2015: [<http://www.teleelx.es/n158134-Las-prioridades-del-tripartito-pasan-por-el-dialogo-social-y-la-revision-de-la-privatizaciones.html>]

“Aparcisa advierte al tripartito que el contrato del Mercado Central es ‘innegociable’”, Teleelx, Elche, 18 de junio de 2015: [<http://www.teleelx.es/n158332-Aparcisa-advier-te-al-tripartito-que-el-contrato-del-Mercado-Central-es-innegociable.html>]

“Las obras del Mercado Central quedan afectadas por el perímetro de protección de la muralla”, Un nombre para mi blog, Elche, 24 de junio de 2015: [<https://unnombreparamiblog.wordpress.com/2015/06/24/las-obras-del-mercado-central-quedan-afectadas-por-el-perimetro-de-proteccion-de-la-muralla/>]

“Compromís tumba el proyecto de nuevo mercado central propuesto por el PSPV”, El Mundo, Elche, 28 de marzo de 2015: [<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/03/28/alicante/1301335099.html>]

“Mercado Plaza de Madrid”, Elche Digital, Elche, 8 de junio de 2015: [<http://elchedigital.es/not/9575/mercado-plaza-de-madrid/>]

“El Mercado Central de Abastos de la ciudad de Elche, antecedentes históricos y entorno urbano”, Y por qué no un blog, Elche, 9 de mayo de 2012: [<http://www.yporquenounblog.com/2012/05/el-mercado-central-de-abastos-de-la.html>]

“Mercado central de Elche”, La Verdad, Elche, tema permanente: [<http://www.laverdad.es/temas/generales/mercado-central-de-elche.html>]