

**NEGOCIACIÓN:
SALVANDO AL CLIENTE DEL SISTEMA... Y DE NOSOTROS MISMOS...¹**
Por Emmanuel Montás

Contexto

Si el sistema jurídico dominicano tiene una característica fundamental es su marcada vocación litigiosa. Sólo basta con asistir a cualquiera de nuestros tribunales civiles y comerciales, penales, laborales, de la jurisdicción inmobiliaria, y contencioso tributario y administrativo para comprobar nuestra inclinación al litigio, particularmente aquellos tribunales ubicados en las principales ciudades del país, donde en un sólo día se pueden conocer más de 90 audiencias.

Sin ánimo de abordar los principales problemas que afectan nuestro sistema judicial, es humanamente imposible para cualquier juez conocer y posteriormente decidir de una forma eficiente una cantidad tan elevada de audiencias y precisamente por eso muchas de las sentencias que son emitidas carecen de la calidad esperada aún recibiendo la parte gananciosa un fallo favorable. Pero si quisiéramos buscar culpables, definitivamente que el Poder Judicial no sería el responsable primario de esta situación sino que tendríamos que analizar las causas que generan una cantidad de litigios tan exorbitante.

Entendemos que una de las razones principales de tantos conflictos a nivel judicial se debe en gran medida a que nuestras facultades de derecho tradicionalmente² no han fomentado el desarrollo de métodos alternativos de resolución de disputas, particularmente de la negociación y mediación³. En efecto, el modelo jurídico dominicano, y de hecho, de la mayor parte de los sistemas judiciales, se fundamenta de forma principal en un sistema adversarial enfocado en la solución del conflicto a través del litigio. Existen algunas excepciones en nuestro sistema como por ejemplo, la que nos presenta la Ley 173 sobre Agentes Importadores de Mercaderías, la cual establece en su artículo 7, párrafo I, el preliminar de conciliación ante la Cámara de Comercio y Producción como paso previo al inicio del procedimiento judicial y que en varias ocasiones ha rendido frutos positivos. Con resultados menos positivos, tenemos el preliminar de conciliación establecido en el artículo 517 y siguientes del Código de Trabajo que nos demuestra día tras día su inutilidad sea por la ausencia total de formación en materia de mediación por parte de los vocales que deben integrar el tribunal de trabajo o porque sencillamente el tribunal omite totalmente la participación de éstos (probablemente porque los vocales tienen nada que aportar en la mediación).

El caso posiblemente más extraño es el de la ley 288-05 que Regula las Sociedades de Información Crediticia y de Protección al Titular de la Información, la cual establece como antesala de cualquier reclamación un procedimiento administrativo tendente a la solución del conflicto para evitar el proceso litigioso y que en reiteradas ocasiones ha sido declarada inconstitucional por varios tribunales del país, sobretodo de primera instancia. Es decir, que los mismos tribunales en ocasiones

¹ Publicado en el año 2009.

² Vale destacar los esfuerzos recientes que han hecho la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) y la Universidad Iberoamericana (UNIBE) al incluir dentro de sus programas académicos la materia de Resolución Alternativa de Disputas.

³ Excluimos el arbitraje de este ensayo pues sigue siendo un método litigioso. La particularidad del arbitraje es que permite a las partes seleccionar árbitros que por lo general tienen una mayor formación técnica en el área objeto del litigio, al mismo tiempo de que en principio se obtiene una solución definitiva del caso de forma más expedita. El principal problema del arbitraje es su onerosidad que impide un uso más masificado del mismo.

no perciben el contenido de la mencionada ley como un mecanismo tendente a solucionar el conflicto en sus primeras etapas sino como un alegado impedimento de acceso a la justicia lo que aumenta el volumen de litigios en los tribunales y en consecuencia los gastos incurridos por las partes.

Las situaciones precedentemente señaladas constituyen solamente algunos ejemplos de cómo nuestro ordenamiento jurídico incentiva, salvo excepciones, el litigio. La pregunta estratégica en este momento es si queremos continuar con el modelo pro-litigioso o si por el contrario deseamos un sistema basado en métodos que disminuyan los litigios y en consecuencia permitan, entre otras cosas, que los jueces se concentren en una menor cantidad de casos y aumenten la calidad de las sentencias. Si preferimos el segundo escenario, la negociación puede ser una herramienta de gran ayuda, conforme desarrollaremos en las páginas siguientes.

Negociar? Y para qué?

Un gran amigo, profesor y Juez, expresó en ocasión de una exposición de Resolución Alternativa de Disputas que presentaba, que *“los seres humanos hacemos lo que sabemos hacer”*. Estas palabras han permanecido en mi memoria desde ese entonces por la profundidad de las mismas y las implicaciones que tienen en el contexto de nuestra práctica profesional.

Sin ánimo de restarle los extraordinarios méritos que el dominio del litigio entraña para un profesional del derecho, no menos cierto que sigue siendo un mecanismo adversarial de solución de disputas que presenta, como veremos más adelante, serias implicaciones para nuestros representados. Tomando en cuenta esto, si en las universidades enseñamos a nuestros estudiantes a litigar, eso es exactamente lo que harán una vez se conviertan en profesionales pues no estarán en las mejores condiciones para apreciar que los conflictos casi siempre pueden solucionarse por vías más eficientes. No son pocos los casos que en la práctica diaria vemos en los cuales abogados demandan por cualquier motivo que pudo haber sido objeto de una negociación seria, o se apalancan en el litigio para forzar una negociación. No estamos diciendo que la negociación es el santo grial que evitará la propagación de los conflictos o que los erradicará. De hecho, el conflicto en sentido general es inevitable y en muchas ocasiones la brecha de negociación sencillamente desaparece. Lo que sí proponemos es la negociación como un mecanismo para reducir la cantidad de litigios que inundan nuestros tribunales.

Tradicionalmente los abogados no hemos sido formados en materia de negociación y mediación y sí hemos sido preparados para litigar. Un ejemplo claro de esto es la cantidad de competencias internacionales cuyo tópic subyacente es el litigio (*moot courts*), competencias que no cuestionamos pues indudablemente sirven para preparar a nuestros estudiantes de cara al futuro, pero al mismo tiempo no tenemos conocimiento de una sola competencia de negociación en la que se trabajen las habilidades de los estudiantes en tan importante materia. Aquellos que han tenido la oportunidad de negociar seriamente sobre algún tema saben lo difícil que es el arte de esta materia y el gran valor que se agrega a los que han representado en sus negociaciones. Asimismo, los que han litigado deben saber las implicaciones económicas y emocionales que el litigio en muchas ocasiones entraña para sus clientes.

Precisamente una de las principales desventajas del litigio es que afecta de forma inmediata las relaciones personales y/o de negocios de las partes envueltas. Esta situación contribuirá a una embestida de la parte que pueda obtener ganancia de causa en el contexto de un litigio a través de embargos y acciones de hecho y de derecho que sólo afectarán el flujo de efectivo de las partes y su salud emocional. A las premisas que hemos señalado relativas a la estructura de nuestro ordenamiento jurídico y a la ausencia de formación en materia de negociación tenemos que añadirle el ego de los individuos cuando litigan pues se trata fundamentalmente de realizar un pulso para



determinar quien tiene más fuerza. En el camino, sin embargo, olvidamos que como representantes de un tercero tenemos que actuar en provecho de éstos y que al menos que no se pueda realmente evitar, el litigio nunca traerá una solución más eficiente que la negociación.

Las Ventajas de la Negociación

Existen pocas situaciones en las cuales podamos agregar tanto valor a nuestros clientes como aquellas que se derivan de una buena negociación. La negociación implica la posibilidad de crear conjuntamente con la contraparte el esquema más adecuado para la solución de un problema. La negociación, una vez concluida, tiene como resultado un acuerdo de voluntades entre las partes (que de hecho tiene fuerza de ley entre ellos) que excluye totalmente la presencia o participación de terceros⁴ ajenos al mismo.

Aunque suene difícil de creer, el litigio no tiende a conllevar mejores resultados para nuestros clientes que una buena negociación siempre que ésta última sea posible (más adelante abordaremos brevemente lo que entendemos deber ser el modelo de negociación ideal). A pesar de que obtengamos una sentencia favorable, los gastos incurridos por el cliente para mantener el litigio, el desgaste emocional sufrido, así como el tiempo dedicado al proceso legal antes que a otras actividades productivas⁵, son sólo algunas de las variables que nos indican que nuestro cliente posiblemente obtuvo una sentencia favorable, pero su salud emocional y su cuenta bancaria posiblemente no estén del todo contentas⁶.

Si tomamos en cuenta que como abogados debemos actuar en representación de los mejores intereses del cliente (que desde el punto de vista económico posiblemente no sean los mejores intereses del abogado), una buena negociación puede rendirnos a largo plazo mejores resultados por haber provisto al cliente de un resultado eficiente y bajo su control y no bajo la potestad de un juez o árbitro que no conoce el caso tan bien como las partes, lo que se podría traducir en referencias futuras a otros clientes o en recurrencia de ese mismo cliente con otros casos.

Una negociación bien realizada, una vez concluida, provee a las partes de mayor seguridad, pues el acuerdo alcanzado va a ser el resultado de sus respectivas voluntades. Una buena negociación, reiteramos, reduce los costos transaccionales a los que hemos hecho referencia, reduce el nivel de incertidumbre del cliente (y por qué no? del abogado) y permite en consecuencia una solución más rápida y efectiva (o menos lenta) de la situación planteada.

Luego de realizadas estas explicaciones, abordaremos brevemente algunas de las premisas que entendemos son erróneamente asumidas por los negociadores con mucha frecuencia para luego presentar las ideas fundamentales de lo que debe ser, según el criterio más socorrido, el modelo ideal de negociación.

La Falsas Premisas

- La negociación no es un signo de debilidad. Muchas veces tenemos la impresión de que la contraparte nos pide negociar porque entiende que su caso es débil; a pesar de que esto puede ser

⁴ En este contexto cuando hacemos referencia a terceros nos referimos a jueces o árbitros.

⁵ Aquí entra en juego el denominado “costo de oportunidad”, que se refiere en este contexto a lo que se habría decidido o donde el cliente habría invertido recursos en caso de no existir el litigio. En términos económicos se refiere a la mejor alternativa que ha sido obviada como resultado de una decisión.

⁶ Nótese que en este contexto no nos estamos refiriendo a aquellas extensas negociaciones que las partes están buscando cerrar para generar actividad productiva como por ejemplo, una compraventa de activos, o de acciones, o una fusión o una distribución, entre otros, sino que nos referimos a aquellas negociaciones que puedan hacerse para prevenir un litigio.



correcto, en atención a la misma formación pro-litigio que antes referimos, un acercamiento de negociación puede ser la comprensión adecuada de la contraparte del breve análisis realizado en la sección anterior y no el resultado de una posición débil de cara a un litigio.

- Negociar bien no es sacar todo el provecho posible a expensas de la contraparte. Esto no es negociar, esto es más bien aprovecharse de la contraparte. Una buena negociación parte de la premisa de ampliar el universo de opciones existentes para que las partes tomen aquella solución o soluciones que les coloquen en una mejor posición sin afectar a la otra⁷.

Muchas veces cuando negociamos perdemos de perspectiva que nuestra contraparte es igual o más inteligente que nosotros y que se da cuenta cuando estamos sacando un provecho exagerado a su posición de debilidad. Estas actuaciones son particularmente críticas en un mercado tan pequeño como el nuestro en el que las posibilidades que tienen los negociadores de encontrarse nuevamente en un rol de poder invertido son muy considerables.

- Negociar bien no es imponerse a la contraparte. Empíricamente ha sido demostrado que el ser humano reacciona mejor cuando tiene la libertad de actuar en comparación con aquellas situaciones en la que se les impone hacer o dejar de hacer algo. En materia de negociación, la imposición de posiciones puede llevar a la ruptura del acuerdo o en el mejor de los casos, a afectar las relaciones entre las partes. El rol del negociador es actuar en aras de los mejores intereses del cliente y esa premisa no se refiere a imponer una posición.

El uso de la razón y de mecanismos que legitimicen nuestros intereses a través de criterios objetivos, así como la comprensión de los intereses de la contraparte (aspectos que abordaremos más adelante) no harán que nuestros requerimientos sean percibidos como imposición de voluntad, sino como requerimientos razonables sobre los que podemos estar o no de acuerdo.

El Modelo de Negociación Ideal

Los criterios sobre el método de negociación ideal pueden ser totalmente divergentes; para los fines de este ensayo, asumiremos como el método de negociación ideal el utilizado por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard⁸ que sin lugar a dudas ha creado las bases de lo que hoy en día debe ser el razonamiento y aplicación de la negociación.

En ese sentido, el mecanismo de lo que hemos denominado en método de negociación ideal descansa sobre diversas premisas, como por ejemplo: **(i)** Debemos separar a la persona del problema; **(ii)** Debemos enfocarnos en intereses no en posiciones; **(iii)** Debemos generar opciones para derivar ganancia mutua; **(iv)** Debemos utilizar criterios objetivos. Desarrollemos brevemente cada uno de los tópicos.

1. *Separar a la Persona del Problema.* Los seres humanos tenemos una tendencia natural a mezclar el individuo con la dificultad propia de la conversación que podamos estar llevando a cabo; es decir, hacemos una asociación entre persona y problema como si necesariamente fueran lo mismo. Y eso es así porque negociar implica necesariamente compartir con una o varias personas y discutir puntos de vista y esas personas, al igual que nosotros, son sensibles a determinados temas.

⁷ Esta proposición resulta conveniente analizarla a la luz del Óptimo de Pareto, teoría desarrollada por el famoso científico para describir una situación en la cual una persona no puede alcanzar una mejor posición sin perjudicar a otra.

⁸ El Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard (*Harvard Negotiation Project*) es un proyecto, ya maduro, de investigación, que desarrolla métodos mejorados de negociación y mediación. Los principales exponentes de este importante proyecto de desarrollo humano y profesional son los señores Roger Fisher, William Ury y Robert Mnookin, y más recientemente Sheila Heen, Bruce Patton y Douglas Stone.



Como bien ha sido considerado, *un hecho básico de la negociación, fácil de olvidar en transacciones corporativas e internacionales, es que se negocia no con representantes abstractos del “otro lado”, sino más bien con seres humanos. Ellos tienen emociones, valores fuertemente arraigados, y diferentes pasados y puntos de vista. Y ellos son impredecibles. Así como lo eres tú*⁹.

Para poder negociar efectivamente resulta necesario entender las percepciones que el otro tiene sobre la situación discutida y sobre el rol que esta persona tiene en el proceso de negociación. Si no entendemos como el otro “percibe el mundo” y/o no le mostramos apreciación suficiente para permitirle tener un rol activo en la solución del problema, es casi seguro que la negociación esté destinada al fracaso pues posiblemente no concentremos nuestra energía en abordar de una forma correcta la problemática atacando directamente a las personas envueltas y no al problema *per se*¹⁰.

2. *Enfoque en los Intereses y No en las Posiciones.* El típico caso de una negociación es aquella en la que decimos lo que queremos y no profundizamos en por qué esa persona llegó a la conclusión que nos plantea ni cómo llegó a la misma. Entender los intereses de la contraparte va más allá de decir “Yo quiero”, sino que profundiza en los motivos que potencialmente pueden llevar a un individuo a manifestar una posición determinada.

Tal y como mencionamos en párrafos precedentes, la idea es que tratemos de entender la forma en que el otro percibe las cosas, cuáles son sus miedos, sus deseos, sus preocupaciones o sus necesidades. Si entendemos estas inquietudes estaremos en mejores condiciones de entender tanto la “posición” del negociador, que no es más que la manifestación de una decisión, como los “intereses” del negociador que son las razones que conducen hacia la manifestación de la “posición”.

3. *Generación de Opciones.* Una responsabilidad básica del negociador es la de generar opciones diversas al problema planteado. Esto es particularmente difícil pues las mayorías de los seres humanos, particularmente los abogados, no abordamos las negociaciones con la perspectiva de resolver problemas, sino que por las razones que mencionamos al inicio de este ensayo, asumimos posiciones que no hacen más que distribuir valor en vez de crear valor.

El ejemplo clásico es el de los dos niños que se pelean por una sola naranja. Después de que acuerdan dividir la naranja en dos (una parte para cada uno), se dan cuenta que uno quería comerse la fruta y el otro la cáscara para un pastel. Ambos pudieron alcanzar un mejor resultado si hubieran indagado¹¹ los motivos para los que cada uno quería la naranja, pues de haberlo hecho así uno de los niños habría tenido toda la parte comestible de la naranja y el otro toda la cáscara del mismo. A pesar de este ser un ejemplo súper simplificado, es un reflejo perfecto de la realidad cotidiana y cómo oportunidades de añadir valor a nuestros clientes nos pasan desapercibidas.

Para evitar lo anterior y crear opciones eficientes, es vital que cada negociador tenga un rol activo en la generación de ideas. En la consecución de este fin es vital la separación de la fase de generación de ideas de la fase de selección de las mismas. Esto así porque cualquier bloqueo *a priori* de las ideas presentadas desincentivará a los participantes por temor a que sus propuestas no sean suficientemente apreciadas. Asimismo, la generación de opciones requiere un conocimiento muy

⁹ Roger Fisher y William Ury, *Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*, página 19. Penguin Books, segunda edición, 1991.

¹⁰ Íntimamente conectado con esto se encuentra la idea de que muchas veces hacemos una conexión inmediata entre el impacto de la conducta de una persona y la intención que tuvo esa persona. Es decir, asumimos que cuando una persona hace algo que nos afecta es porque tuvo la intención de afectarnos lo que puede ser un grave error. Sobre este tema ver lo planteado por Sheila Heen, Bruce Patton y Douglas Stone en *Difficult Conversations, How to Discuss What Matter Most*, página 44 y siguientes. Penguin Books, 1999.

¹¹ La idea en este punto no es hacer la pregunta evidente y directa de ¿para qué quieres la naranja?, sino más bien realizar preguntas legítimas para entender mejor al otro. Preguntas como ¿por qué? ¿Por qué no? o requerimientos para que la otra persona abunde más sobre un tema determinado nos pueden ayudar a entender los intereses del otro negociador. Este problema debe también levantar la voz de alerta en cuanto a los problemas que siempre están presentes en lo relativo al flujo de información entre las partes. Preguntas como ¿debo o no debo dar información?, si voy a dar la información ¿cuándo debo darla? ¿a quién debo darla?



preciso no sólo de los hechos principales de la negociación, sino además de las alternativas que pudieran ser perseguidas por los negociadores en caso de que no se pueda llegar a un acuerdo¹².

4. Utilización de Criterios Objetivos. Uno de los móviles más fuertes que nos impulsan como seres humanos es la sensación de sentir que se aprovechan de nosotros. En negociación esto no es distinto pues como expresamos en párrafos anteriores los negociadores estamos preparados para distribuirnos el pastel antes que ampliar o hacer más grande el pastel disponible. Está claro que cuando negociamos debemos atender más a los “intereses” que a asumir “posiciones” pero esos intereses deben tener un criterio objetivo que haga más “vendible” esas posiciones a los otros negociadores.

La fuente de esos “criterios objetivos” es variada y depende de la situación particular de cada caso; por ejemplo, puede referirse a la intervención de peritos, a la determinación del valor de mercado¹³, precedentes, tradición, valores morales de la comunidad (cuando aplique), entre otros. Cuando los intereses de un negociador se apoyan de un criterio objetivo las posibilidades de éxito son mayores, sin menoscabo de que esas situaciones constituyen una excelente oportunidad para tomarle el pulso a la buena fe o no del otro negociador.

Cuando por el contrario los intereses de un negociador tienen como único sustento la imposición de la voluntad sin un criterio legítimo que lo acompañe, la posibilidad de llegar a un acuerdo se reduce y en otros casos, particularmente cuando se afectan los egos o cuando las alternativas disponibles en caso de no acuerdo son atractivas, la ventana de la negociación puede cerrarse. Como bien se ha considerado, *el mecanismo es comprometernos nosotros mismos a alcanzar una solución basada en principios, no en la presión. Concéntrate en los méritos del problema, no en el ánimo de las partes. Encuéntrate abierto a la razón, pero cerrado a las amenazas*¹⁴.

Situaciones Especiales

Existen negociaciones que por lo que envuelven son especialmente complicadas (asuntos familiares como distribución de bienes, custodia de hijos, adversarios más poderosos que nosotros, entre otros.) en las que nos veríamos tentados a preguntarnos si las breves premisas descritas en los párrafos precedentes conservan su utilidad. Y la respuesta es que sí. La situación más común es aquella en la que tenemos que negociar con personas que tienen (o que representan a personas que tienen) una posición negociadora aparentemente más fuerte que la nuestra. En estos escenarios nos sentimos muchas veces tentados a ceder a un acuerdo que no es conveniente para nosotros y que podría colocarnos en una situación peor que no llegar a ningún acuerdo.

Un paso crucial en este y cualquier tipo de negociación es el de identificar las alternativas disponibles en caso de que no se llegue a un acuerdo (BATNA). El paso siguiente, particularmente cuando tenemos una posición de desventaja, es el de desarrollar (y mejorar) las alternativas disponibles. Y es que el poder de negociación de cada una de las partes está íntimamente conectado con la fortaleza de las alternativas disponibles en caso de que no se alcance un acuerdo.

Otra situación todavía más preocupante es que el otro negociador sencillamente no utilice el modelo de negociación que hemos planteado o cualquier otro basado en la razón y en lo justo. En este tipo de situaciones tenemos que apelar a lo ya expuesto en el sentido de basar nuestra negociación en

¹² Esto es lo que se conoce como BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) o Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN).

¹³ Con la salvedad de que el término “valor de mercado” es sumamente vago y presenta en la práctica serios inconvenientes cuando no se establecen parámetros relativamente precisos que lo determinen.

¹⁴ Fisher y Ury, Op. Cit. Página 83.



conocer los intereses nuestros y los de la contraparte, en entender cómo la contraparte aprecia el contexto de la negociación y en aplicar los parámetros de equidad que hemos propuesto. Si la contraparte no cede, sería tiempo de considerar el cierre de la negociación y en perseguir las alternativas identificadas.

Conclusiones

La idea de este ensayo no es proponer que todas las situaciones se pueden negociar; de hecho, hay situaciones en las cuales una negociación sencillamente no es posible y otras todavía más serias que se presentan cuando nuestros propios clientes esperan de nosotros que mostremos el músculo del litigio en la lucha de egos y de principios jurídicos en los tribunales y paneles arbitrales. No obstante, sí estamos seguros que la mayor parte de los conflictos que se presentan en nuestra vida profesional son negociables.

Hemos sido formados bajo una cultura litigiosa y eso nos lleva como abogados a incentivar el conflicto antes que la solución armoniosa de las diferencias de las que somos apoderados en el transcurso de nuestras vidas profesionales. La negociación, en la forma en que la hemos abordado aquí, ofrece amplias oportunidades de agregar valor a nuestros clientes a través de la ampliación de sus alternativas, la reducción de sus costos y la preservación de relaciones interpersonales relativamente estables. El litigio, salvo algunas excepciones¹⁵, no se caracteriza por agregar valor sino más bien por eliminar valor.

La negociación sustentada en la separación entre persona y problema, de basarnos en intereses y no en posiciones, en la generación de opciones que amplíen los beneficios de las partes envueltas y en la utilización de estándares objetivos en vez de la imposición de la voluntad, llevan por lo general, a la obtención de resultados mejores que un litigio. No podemos olvidar que el resultado de una negociación, de ser exitosa, es la producción de un acuerdo que contendrá las cuestiones que las partes entienden importantantes permitiéndoles asumir riesgos controlados. Ese acuerdo tiene fuerza de ley entre las partes, es entre ellos la sentencia con autoridad de la cosa irrevocablemente juzgada. El litigio, aunque como mencionamos es a veces totalmente necesario, genera una incertidumbre considerable al colocar sobre un tercero la responsabilidad de decidir algo respecto a lo que las partes posiblemente pudieron haber acordado de una forma más eficiente y ajustada a sus necesidades.

Negociar bajo el esquema que hemos desarrollado no es tarea fácil pues no se trata de hacer una distribución 50/50 entre las partes. Por el contrario, este esquema exige una buena formación jurídica, voluntad, sentido común, un conocimiento preciso de la situación del cliente y de la otra parte, así como un interés de mejorar la posición del cliente sin necesariamente empeorar al otro. Si tenemos estas condiciones, el proceso de negociación será menos complicado y podremos obtener mejores resultados para nuestros clientes y para nosotros mismos.

¹⁵ Por ejemplo para prevenir un daño inminente y en consecuencia desarrollar el BATNA.

