



MÓDULO

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

Gloria Stella Acuña Daza
Esperanza Díaz Casallas

ACUÑA DAZA, Gloria Stella. DIAZ CASALLAS, Esperanza.
Módulo estrategias de Negociación. Acuña
64 páginas. Tamaño 16 x 22 cm
Incluye referencias Bibliográficas

ISBN: 978-958-5471-25-2

Comité editorial

Fr. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.
Rector Seccional

Fr. Omar Orlando SÁNCHEZ SUÁREZ, O.P.
Vicerrector Académico

**Fr. Héctor Mauricio VARGAS
RODRÍGUEZ, O.P.**
Vicerrector Administrativo y Financiero.

María Ximena Ariza García
Directora Ediciones Usta Tunja

Sandra Consuelo Díaz Bello
Directora Unidad de Investigación
e Innovación

Juan Carlos Canoles Vásquez
Director Centro de Recursos para el
Aprendizaje y la Investigación

Primera edición, 2019

ISBN: 978-958-5471-25-2

Corrección de Estilo:

Fr. Ángel María Beltrán Naranjo, O.P.

Diagramación e impresión: Búhos editores Ltda.



Ediciones Usta
Universidad Santo Tomás
2019

Departamento Ediciones Usta Tunja
Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

Todos los derechos reservados conforme a la ley. Se permite la reproducción citando fuente.
El pensamiento que se expresa en esta obra, es exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete
la ideología de la Universidad Santo Tomás.

Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro por cualquier proceso reprográfico o fónico,
especialmente por fotocopia, microfilme, offset o mimeógrafo. Ley 23 de 1982.

Tabla de contenido

Presentación	4
Introducción	6
Objetivos del módulo	7
1. La Negociación	8
1.1. ¿Qué significa negociar?	8
1.2 Beneficios de una buena negociación	11
1.3 ¿Cómo potencializar las ventas en la organización?	15
1.4 Componente práctico	19
2. Formas de negociar	20
2.1 Tipos de negociaciones	20
2.2 Tipos de negociadores	24
2.3 Fases de la negociación	25
2.4 Elementos de la negociación	28
2.5 Componente práctico	29
3. Concepto de ZOPA y MAAN en la Negociación	31
3.1 Concepto de ZOPA	31
3.2 Concepto de MAAN	32
3.3 Método o modelo Harvard para negociar	34
3.4 Componente práctico	35
4. Técnicas de Negociación Internacional	36
4.1 Estilos de negociación internacional	37
4.2 Análisis de factores externos	41
4.3 Componente Práctico	43
Conclusiones	45
Cuestionario final	47
Biografía Autores	51
Bibliografía	50



MÓDULO

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

Gloria Stella Acuña Daza

Esperanza Díaz Casallas

Presentación

“Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”. Charles Darwin.

Desde años atrás, las actividades comerciales fueron la causa de la conexión de naciones y territorios, de la existencia de la moneda, de la producción en serie y de la competencia de mercados. De allí, se desprende la necesidad de sobrevivir en mercados altamente competitivos que van evolucionando con el tiempo, donde la posibilidad de permanecer depende del adaptarse al cambio por medio de la habilidad, de la creatividad, la innovación y el saber vender.

El presente módulo, pretende enseñar las habilidades que debe tener un excelente vendedor, no solo desde la perspectiva básica de transacción comercial, sino con una visión negociadora, donde se incentiva la construcción de relaciones comerciales a largo plazo a través del modelo Ganar- Ganar, en mercados nacionales e internacionales.

Introducción

¿Cuáles son las características que debe tener un excelente negociador?
¿Qué estrategias se deben emplear para tener una negociación exitosa? A través del desarrollo de éste módulo, no solo se va dando respuesta a dichas preguntas, sino se va adoptando una actitud que, por medio de la práctica continua, se desarrolla la habilidad negociadora, capaz de sacar provecho de las oportunidades detectadas.

Desafortunadamente, muchas ideas de negocio realmente rentables e innovadoras, fracasan por no saber venderlas; por no despertar en el público objetivo, la necesidad y el deseo intrínseco en un componente netamente emocional que conduce de manera inminente a la toma de decisión de compra, todo esto basado en diferentes teorías de mercadeo, neuromarketing, comportamiento del consumidor y estrategias y técnicas de negociación.

Es por esto, que se pretende brindar herramientas que logren enriquecer la razón de ser de las organizaciones, por lo que este curso está dirigido a estudiantes de Negocios Internacionales, Administración de Empresas y afines, con interés por la negociación y para empresarios y comerciantes que deseen fortalecer su estructura de ventas con el fin de potencializar y aumentar su rentabilidad y posicionamiento como marca o empresa.

Objetivos del módulo

Este módulo permite alcanzar los siguientes objetivos:

- Despertar el interés y la necesidad por emplear un adecuado proceso de negociación.
- Desarrollar habilidades negociadoras en distintos contextos comerciales nacionales e internacionales.
- Aplicar las teorías, conceptos y técnicas propias de una negociación en casos reales.
- Adaptar una negociación a diferentes culturas inherentes a los diversos territorios a nivel global.
- Utilizar lenguajes verbales y no verbales apropiados para una negociación.



1. La Negociación

Con el fin de abordar de manera adecuada cada uno de las unidades propuestas en este módulo, como primera instancia es fundamental que el estudiante comprenda la importancia y la incidencia que tiene la negociación en cualquier transacción comercial o circunstancia de la vida misma, ya que, por medio del uso adecuado de las técnicas negociadoras, es posible generar ventaja, competitividad y aprovechamiento adecuado de las oportunidades que tiene el mercado.

1.1. ¿Qué significa negociar?

Con el fin de conceptualizar de manera amplia lo que significa negociar, partiremos de diversas definiciones que varios autores le han retribuido a este término. *“La negociación es un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos”* (Schoonmarker, 1990). *“La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses”* (Julio Gómez Palomar, 1991)

“Cualquier método de negociación debe ser evaluado por tres criterios: debe conducir a un acuerdo inteligente siempre que el acuerdo sea posible, debe ser eficiente, debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes. Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta la comunidad de intereses”. (Fisher, R y Ury, W, 1984)

De esta manera, se puede concluir que una negociación busca la consecuencia de un interés particular, presente en los involucrados o participantes de la misma, la metodología y el proceso resulta ser la esencia considerada arte, y que precisamente resulta ser éste, el medio, la diferencia entre una negociación a otra.

Pero en términos empresariales ¿Qué significado tiene negociar? Muchos portales web especializados en temas empresariales y de negociación como (Euroresidentes, 2000), en su sección Éxito Empresarial, se indica que “las empresas siempre están negociando. Dentro y fuera. La empresa es casi por definición negociación”. De este modo, se pueden definir actores involucrados en la negociación constante de las empresas, teniendo en cuenta la distribución de su cadena productiva o de valor, donde desarrolla constantemente estrategias que según Michael Porter (2006):

“Es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”.

Es en esta cadena de valor, donde se identifican las acciones que ameritan procesos de negociación eficaces entre cada unidad o eslabón productivo, como lo son las estrategias de integración hacia atrás, consideradas como movimientos empresariales que pretenden aumentar el control sobre sus proveedores. Este tipo de empresas consideran en gran medida generar estas negociaciones ya que no poseen demasiados proveedores debido al tipo de producción, y, además, en el mercado existen un sin número de competidores, entre otros factores, que hacen necesario manejar adecuadamente estos procesos. Existen las integraciones hacia adelante, cuando la compañía requiere del control de sus distribuidores, minoristas o mayoristas, donde su producto o servicio será comercializado. Otras integraciones como las horizontales, en las cuales, se pretende dominar o generar alianzas con competidores directos con el fin de compartir mercados, y por último las integraciones verticales, que, a diferencia de la horizontal, éstas buscan generar alianzas con otras compañías con fin de realizar operaciones que la misma está dispuesta a no asumir con el propósito de ahorrar costos.

Como se puede observar en la descripción de estas estrategias, es fundamental el uso de la negociación para lograr objetivos y metas

planteadas como organización en búsqueda de la rentabilidad y la sostenibilidad. Es por esto, que el significado de la negociación radica desde la necesidad que se pretende cubrir, teniendo en cuenta los intereses que se desean conseguir.

La negociación tiene un significado relevante ya sea para una organización diplomática, comercial y hasta personal, teniendo en cuenta que los seres humanos estamos inmersos constantemente en situaciones que requieren de una negociación, teniendo en cuenta el rol que se desempeñe en ese momento.

1.2 Beneficios de una buena negociación

Dentro de le margen de lo que puede significar una buena negociación, existen diversas teorías que autores reconocidos han investigado y aplicado para brindarnos herramientas claras de lo que puede llevarnos a realizar una buena negociación. A continuación, se realizará una pequeña descripción de tres libros representativos del autor William Ury, cofundador y director asociado del Harvard Negotiation Project. Ury ha ejercido como mediador y asesor en conflictos bélicos, políticos y empresariales en Oriente Medio, los Balcanes, la Unión Soviética y Venezuela; asesor de la Casa Blanca, conferencista por todo el mundo y colaborador en The New York Times, el Financial Times y la BBC, entre otros.

Siendo así, en su libro: *“El poder de un NO positivo. Cómo decir NO, y sin embargo llegar al SÍ. 2007”*, se reconoce la palabra “NO” como una palabra

poderosa y necesaria en el lenguaje a diario, sin embargo, es considerada una de las más difíciles de pronunciar para muchas personas. El autor señala, que, si se hace uso de ésta palabra de manera correcta, dará pie a mejorar las relaciones con los demás.

Diversas situaciones personales requieren de una negativa, ya que a través de ese “No” estamos defendiendo principios, colmando necesidades propias y ajenas, rechazando exigencias desproporcionadas y comportamientos injustos o inapropiados; sin embargo, la otra cara de esa palabra, pronunciada de manera inoportuna, puede representar una destrucción de algo que se valora al provocar la irritación de otros; es por esto, que el secreto para no dañar las relaciones se encuentra en el **arte del “no positivo”** que el Ury demuestra a través del método basado en tres momentos: prepararse para el “no positivo”, comunicarlo y desarrollarlo. El libro pretende demostrarnos que se puede defender intereses convirtiendo el “no” en contundente, resistiendo a agresiones y manipulaciones, al tiempo que obtenemos el “Sí” con el que nuestros interesados salen beneficiados. (William Ury, 2007).

Por otro lado, en: *“Obtenga el sí” por William Ury, Roger Fisher y Bruce Patton. El arte de Negociar sin ceder”. 1999.* En este libro, los autores hacen hincapié en que todos somos de algún modo negociadores, ya que estamos inmersos en situaciones en las que necesitamos pedir un aumento en el trabajo, ponernos de acuerdo con el precio de una casa, apartamento, auto y demás, negociamos con la pareja el lugar de la vivienda, dónde cenar, entre otros. Es por esto que indica que la negociación es un medio básico

de conseguir de los demás aquellos que deseamos a través de una comunicación bidireccional, pensada para alcanzar un acuerdo, cuando compartimos con la otra parte algunos intereses y se tienen otros que son opuestos entre sí.

Los autores plantean una tercera forma de negociar que no es ni dura ni blanda, sino las dos cosas a la vez, fundamentada en las circunstancias que no requiere pasar por procesos de regateo, donde se busca que siempre que sea posible obtengamos beneficios mutuos y cuando los intereses entran en conflicto, se insista que el resultado se basa en normas o criterios justos independientemente de la voluntad de ambas partes. Una de las frases representativas de éste libro es: “Duro con las circunstancias o ideas y blando con las personas (William Ury, Roger Fisher y Bruce Patton, 1991).

Por último, *“Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles. 1991*. Nos indica que, en medio de esas negociaciones que se realizan a diario, aunque se tenga un espíritu cooperativo frente a la negociación, es inevitable sentir frustración ya que se quiere llegar al sí, sin embargo, muchas veces la respuesta es un no.

Generalmente la negociación se ve como un enfrentamiento, donde si somos “blandos”, se acaba relevando la posición, y si somos “duros” a lo mejor se echen a perder las relaciones personales. El autor, ante esta situación plantea una solución conjunta de problemas, la cual se centra en los intereses, no en las posiciones. Como primera instancia se deben

identificar los intereses de cada parte: las preocupaciones, las necesidades, los temores y los deseos que motivan las posiciones encontradas. Luego se exploran las diferentes opciones para la satisfacción de los intereses.

Existen obstáculos comunes para la solución conjunta de problemas: nuestra propia reacción, las emociones de los demás, su posición, su descontento y su poder. Para que se logre superar el no, se deben superar cada uno de estos obstáculos. El autor plantea en éste libro, cinco pasos que permiten lograr la “estrategia de negociación de penetración”: 1) Eliminar reacción, recuperando el equilibrio mental y mantenerse concentrado en lo que desea. 2) Vencer la tentación de enredarse en una disputa y ayudar al que el otro recupere el equilibrio mental. 3). Acepte lo que la otra parte diga, y replantéelo como un intento de hacer frente al problema. 4) “Tienda un puente de oro” de la posición de la otra parte a una solución satisfactoria para ambos. 5) Emplear el poder para educar.

Es así como se logra deslumbrar los beneficios llevados no solo como logro de un resultado sino también desde el proceso, teniendo en cuenta técnicas claves que llevan a generar procesos para una buena negociación. Una vez se tiene claro lo que podría ser una buena negociación, ésta conlleva a una serie de ventajas que se ven representadas en diferentes situaciones personas, laborales, comerciales, políticas, entre otras.

A continuación, se discriminarán algunos beneficios concretos de una buena negociación en ámbitos empresariales y comerciales a partir de la

descripción anterior que las fuentes bibliográficas ofrecen para realizar una denominada negociación exitosa:

- ✓ Aumento significativo de las ventas
- ✓ Mejora de relaciones con socios estratégicos
- ✓ Aumento de competitividad
- ✓ Desarrollo de ventajas competitivas
- ✓ Apertura de nuevos mercados
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Diferenciación en el mercado
- ✓ Generación de poder de negociación
- ✓ Sobresalir o destacarse en un sector o industria específica
- ✓ Mejoramiento continuo en procesos productivos
- ✓ Desarrollos de nuevos y mejores productos
- ✓ Servicio al cliente óptimo y eficiente
- ✓ Fidelización de clientes
- ✓ Fortalecimiento de la fuerza de ventas
- ✓ Dirección y gerencia eficaz y eficiente
- ✓ Evaluación continua de los procesos
- ✓ Entre otros.

1.3 ¿Cómo potenciar las ventas en la organización?

Como organizaciones comerciales, la negociación debe estar acompañada de estrategias de ventas que permitan armonizar los intereses y necesidades que cualquier empresa puede tener y que son de gran utilidad

para lograr beneficios representados en nuevos ingresos, posicionamiento de marca, apertura de mercados, fidelización de clientes y/o atracción de clientes potenciales.

Para tal fin, se realizó un estudio de fuentes secundarias donde se reunieron las mejores estrategias en ventas aplicables a diversos contextos.

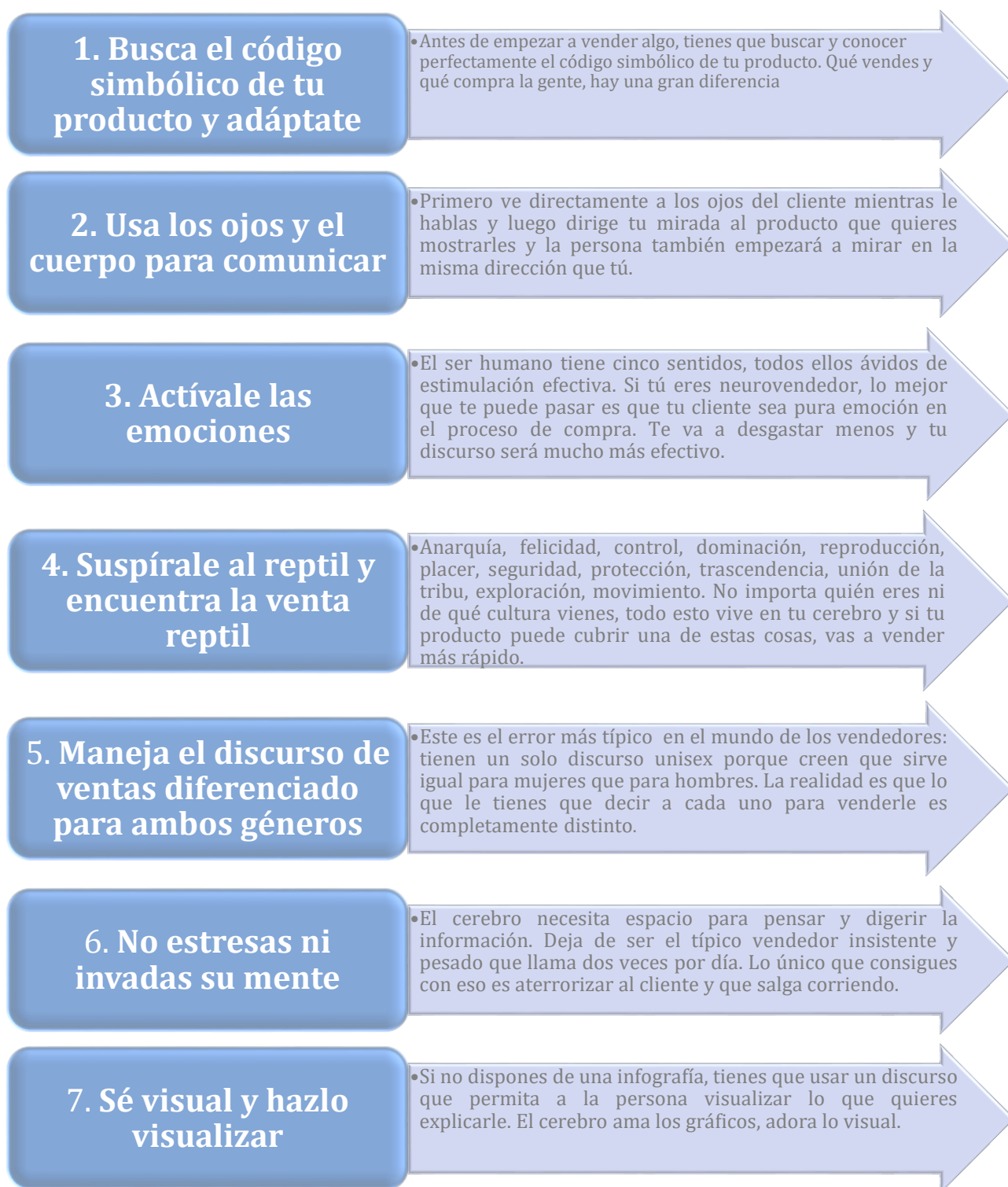
Tabla 1. Estrategias de venta en la gestión comercial

ESTRATEGIA DE VENTAS	DESCRIPCIÓN
<i>Conócete a ti mismo.</i>	Para iniciar proceso de venta, como primera instancia, es de vital importancia conocer muy bien el producto o servicio que se pretende vender y reconocer en caso de poseer cartera o líneas de productos, cuál es el ciclo de vida de cada uno de ellos.
<i>Conoce a los demás.</i>	Conocer a la competencia, sus productos o servicios, los precios, lugares de venta, saber si la empresa se encuentra en la línea de la demanda, cómo vende, qué posicionamiento tiene, entre otros aspectos que se ubican en la estrategia Benchmarking, con el fin de generar ventaja competitiva y tener la información necesario que se genera poder de negociación.
<i>Digitalízate.</i>	Es importante tener en cuenta las nuevas tendencias de comportamiento de compra y las redes sociales, Web Side y Apps son instrumentos actuales de consumo. Si su empresa no cuenta con ninguna de las opciones, es hora de comenzar y de generar

	estrategias digitales. Esto hará que aumente sus ventas.
<i>Convierte a tu “enemigo” en tu socio.</i>	A través de lo que llamamos estrategias de integración horizontales y verticales, de éste modo, actuarás competitivamente sin necesidad de generar posiciones atrincheradas que no traen beneficios.
<i>Campañas de Marketing</i>	Realizar un buen marketing permite tener elementos de venta fuertes y además comunicar un mensaje acorde a las políticas y valores organizaciones. Una de las estrategias es realizar pruebas de mercado, donde conocerás de primera mano la aceptación de tus productos y/o servicios
<i>“Newsjacking” o aprovechamiento de las circunstancias.</i>	Aprovechar noticias y circunstancias para beneficio propio, es decir, realizar campañas, ofrecer productos en fechas y momentos determinados.

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Neurotips para vender mejor según Jürgen Klaric



Fuente: AmericaEConomia.com de Jürgen Klaric.

1.4 Componente práctico

Competencia: El estudiante crea espacios de negociación, con el fin generar oportunidades comerciales y beneficios a su actividad económica.

Tabla 2. Componente metodológico práctico la Negociación.

Temática	Actividad práctica	Parámetros evaluativos
¿Qué significa negociar?	- Debatar en torno al análisis de la inserción de la negociación en la vida cotidiana sin saber, que de manera técnica es que se está negociando. - Generar conclusiones frente a las diferencias detectadas entre una transacción comercial con inmediatez (relación a corto plazo) y una negociación (relación largo plazo)	El estudiante sustenta con argumentos y ejemplos de manera oral (con expresión verbal y no verbal adecuada) el significado de negociar.
¿Cómo potencializar las ventas en la organización?	- Clase magistral donde se exponga las características y los beneficios de desarrollar marca, un producto/servicio y la constitución formal de una empresa. - Conversatorio: Los neurotips de las ventas según Jürgen Klaric.	El estudiante investiga alrededor de la pregunta: -¿Cómo la neurociencia ha representado en los últimos cinco años un poder de negociación en las empresas del mundo?

Fuente: Elaboración propia



2. Formas de negociar

Es imperativo saber que las negociaciones son realizadas por personas con estructuras culturales y esquemas mentales variados que se ajustan de acuerdo con las circunstancias que amerite la negociación o venta, por lo que se puede afirmar, que no todas las negociaciones son iguales, éstas presentan comportamientos diferentes, que se reflejan en los tipos de negociación, los cuales se han establecido a través del tiempo por autores expertos en el tema, como Willian Ury, Roger Fisher, Gerald L. Nierenberg, entre otros.

2.1 Tipos de negociaciones

Teniendo en cuenta las circunstancias o las intenciones u objetivos de la negociación, es decir, los factores externos que influyen en el desarrollo de la negociación. Algunos de estos factores son: la cultura, el contexto empresarial o de negocio, socio-económicos, familiares o personales, geográficos, demográficos entre otros.

Se puede afirmar que, existe una relación directa entre el negociador y la negociación, ya que uno conduce y desarrollo la otra, por tanto, el tipo de

negociación está directamente influenciada por el negociador. De esta manera las negociaciones se pueden clasificar en cuatro tipos generales:

Figura 2. Tipos de negociaciones a nivel general



Fuente: Elaboración propia

Antes de explicar cada uno de ellos, es importante señalar que al final de cada negociación se produce un resultado o un “acuerdo”; este tipo de resultados se clasifican según la dinámica de la negociación la cual está directamente relacionada con el tipo de negociación que se lleve a cabo. Es así como se generan acuerdo de: **Ganar – Ganar, Perder – Ganar, Ganar – Perder, Perder - Perder** o en su defecto ningún acuerdo. El cuestionamiento que debemos hacernos al respecto es: ¿Cuál es el mejor acuerdo al que debemos llegar en una negociación? Para tomar la mejor elección de respuesta, veremos a continuación la clasificación de los tipos de negociación a nivel general:

- ❖ **Negociación acomodativa:** Este tipo de negociación presenta una actitud de **Perder- Ganar**, sumada a una conducta pasiva y sumisa, es decir, el negociador quien conduce el proceso le interesa

mantener la relación por encima de todo. Dentro de las estrategias subyacentes en este tipo de negociación se encuentran: la resolución de una situación conflictiva, algunas de las partes ceden porque saben que pueden aprovechar los efectos de la acomodación y convertirlo en una nueva negociación. A pesar que puede tener un componente estratégico, no es recomendado adoptar este tipo de negociación de manera permanente ya que, la persona puede percibirse como débil y fácil de ganar, generalmente este estilo lo eligen personas cuya personalidad es frágil, insegura y pasiva.

- ❖ **Negociación competitiva:** Se presenta con actitud de **Ganar – Perder** sumada con un comportamiento agresivo, ésta por lo general no preserva las relaciones a largo plazo, por lo que son tipos de negociaciones únicas, se caracterizan porque ambas partes quieren ganar a como dé lugar y conseguir el máximo beneficio. Por lo general lo que más se discute y tiene mayor importancia es el factor económico, las posiciones adoptadas son de rivalidad que generalmente se transmite en actitudes de alta agresividad con el fin de pretender dominar y sacar partida.
- ❖ **Negociación colaborativa:** Se presenta con actitud **Ganar – Ganar**, y con una conducta asertiva ya que se desarrolla un ambiente de cooperación con el fin de sumar las fuerzas de ambas partes y así resulten beneficiadas, por lo que las relaciones en este tipo de negociación se mantienen a largo plazo. Los intereses que se negocian no giran necesariamente alrededor del factor económico,

sino se juega con otros factores en especie y esfuerzos que buscan equilibrar los beneficios y ganancias, es decir, en este caso el “acuerdo” tiene un sentido de mayor provecho y equidad.

- ❖ **Negociación evitativa:** Presenta una actitud basada en evitar **Perder – Perder**, los negociadores no están interesados en los resultados ni en la relación como tal, según (Chamoun- Nicolás HABIB , 2007) “no existe una zona de posibles acuerdos, y cuanto antes abandonan la negociación mucho mejor porque acabarse con grandes conflictos”. Esta negociación no tendría razón de ser en casos empresariales, comerciales ya que los resultados no serían óptimos ni rentables.

A manera de conclusión, la relación del tipo de negociación con respecto a los intereses propios y de los demás, los resume (Pruitt, D. G, 1981) de la siguiente manera:

Tabla 3. Negociación e intereses

Tipo de estrategia	Interés por los resultados del otro	Interés por los resultados propios
Resolutiva (Colaborativa)	Alto	Alto
Rivalidad (Competitiva)	Bajo	Alto
Complaciente (Acomodativa)	Alto	Bajo
Inacción (Evitativa)	Bajo	Bajo

Fuente: (Pruitt, D. G, 1981)

2.2 Tipos de negociadores

De la misma manera, como se puede afirmar la existencia de varias formas de negociaciones, también se evidencia la diferencia entre los negociadores, los cuales son los sujetos pensantes que conforman dicha discusión y que presentan comportamientos ligados a patrones desarrollados por la personalidad o estructura psicológica, que conlleva a adoptar posiciones, valores y creencias propias, que de algún modo afectan para bien o para mal el resultado de una negociación. Es importante que el estudiante identifique el tipo de negociador que más se adecue a su personalidad y que logre moldearlo de acuerdo con los resultados que desee obtener en una negociación.

- ❖ **Negociador agresivo:** Este tipo de personas son intransigentes, no aceptan el cambio, su parte emocional negativa es la que domina la negociación, a nivel general, imponen con la actitud agresiva como medio de manipulación, pretenden persuadir al oponente por medio de la presión psicológica de opresión. A pesar que este tipo de negociador representa una presión que se interpreta de manera negativa por su tipo de actitud, muchas veces, se adopta este papel en determinadas fases de la negociación para irradiar una posición dominante. Es importante señalar, que lo aconsejable es utilizarla de manera estratégica más no de carácter

permanente en la negociación, ya que su efecto puede ser, no llegar a ningún acuerdo o dañar la relación.

- ❖ **Negociador flexible:** Este negociador se considera dos personas en una, son aquellos que logran moldear su actitud de acuerdo con el tipo de negociación, por ende, son muy estratégicos. Las emociones las saben dominar, pueden llegar al punto de engañar o demostrar posiciones que después de un momento son llevadas a otra faceta lo cual desconcierta al oponente.
- ❖ **Negociador persuasivo:** Se le considera el negociador por excelencia, ya que no es de fácil influencia, al contrario, utiliza estrategias para convencer a la contraparte de tal forma que no sea una imposición, sino que ella misma sea quien tome la decisión. Dentro de las estrategias que utiliza está la denominada “tender un puente” propuesta por William Ury, es muy utilizada para genera mecanismos de solución compartidos que en momentos de crisis o de incertidumbre pueden aclarar el panorama.

2.3 Fases de la negociación

Diversos autores han señalado las fases de la investigación, teniendo en cuenta el proceso adecuado para que al final, se logre el objetivo deseado; de lo contrario, revisar detalladamente cada una de las fases para

determinar las mejoras y así evaluar las relaciones comerciales de una organización.

Figura 3. Fases de la negociación



Fuente: Elaboración propia

Preparación: En esta fase, se debe invertir el tiempo suficiente para tener datos informativos, de pleno conocimiento por parte del negociador. Dentro de las actividades recomendadas están:

- ✓ Definir objetivos: para ellos es importante tener claro lo que queremos lograr en la negociación, cómo se conseguirá y con quién.

- ✓ Establecer objetivos de la otra parte: aproximarse a conocer los objetivos de la otra parte, con el fin de prepararse ante cualquier objeción u obstáculo.

Interacción o negociación plena: En esta fase, es importante tener dominio de la comunicación verbal y no verbal y claras las estrategias que implementará en la negociación. Se resume en las siguientes facetas:

- ✓ Aclaración de las posturas iniciales
- ✓ Explicación y socialización sobre los temas, aclarando su importancia y la razón por la cual están reunidos.
- ✓ Cada parte puede proporcionar documentación que será insumo en la negociación
- ✓ Identificar intereses y necesidades
- ✓ No fijarse en las posturas ni adoptar una de manera radical.

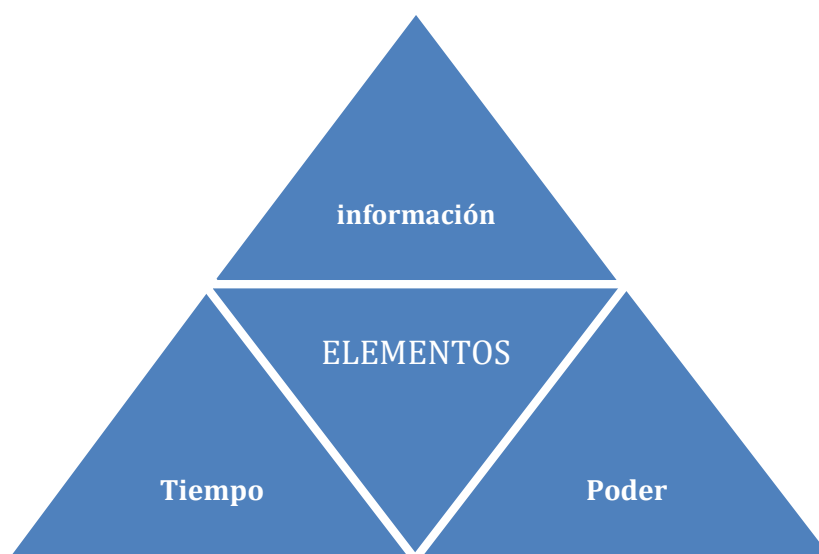
Finalización o cierre: Es considerada la más difícil, ya que muchas veces se tiene a aplazar o permanecer en la fase de discusión sin tomar decisiones claras, por esta razón, es importante que ambas partes sientan que han sido beneficiadas de la negociación y que han satisfecho sus intereses, por otro lado, dar ejecución efectiva a cada uno de los procesos que concretan el cierre.

Post negociación: En esta fase, se realiza un análisis de lo ocurrido en la negociación, en cuanto a las dificultades presentadas, los aciertos y obstáculos presentados.

2.4. Elementos de la negociación

Herb Cohen en su obra “Todo es negociable” plantea la existencia de tres elementos omnipresentes e íntimamente relacionadas que deben ser analizadas y evaluadas teniendo en cuenta las posturas de las dos partes negociadoras, estos elementos son:

Figura 4. Elementos de la negociación



Fuente: Elaboración propia

Información: Cuanto más conocemos a la otra parte, mejor será el desarrollo de la negociación y la manera como enfrentamos objeciones y barreras.

Tiempo: Tomar decisiones apresuradas no es una buena opción, como tampoco presionar a la otra parte en tomar la decisión de cierre, es importante tomar un respiro, pausar si es necesario para que ambas partes sientan que están cerrando, satisfaciendo sus intereses.

Poder: Es “la capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan... para ejercer control sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones y sobre uno” (Herb Cohen, 1988). Se considera el poder como un medio, más no un fin. El pensar que tenemos poder ya sea por la información, por la actitud, o por creencia en sí mismo, es clave para una negociación.

2.5 Componente práctico

Competencia: El estudiante identifica qué tipo de negociador es y cómo adoptar una posición según la negociación a la que se enfrente.

Tabla 4. Componente metodológico práctico la Negociación.

Tema	Actividad práctica	Parámetros evaluativos
Formas de negociar	Ejercicio de Rol Play	Se evaluará planeación de la negociación,
	Conformar mesa negociadora, donde existan dos partes.	implementación de estrategias, desarrollar un
	Tema a negociar: Venta de apartamento en zona norte de la ciudad e Bogotá.	tipo de negociación, adoptar un tipo de negociador y cumplir con todo el proceso.
	Grupo 1. Vendedor	

Precio a la venta: \$300.000.000

Mínimo de venta con bono:
\$270.000.000

Mínimo de venta sin bono
\$250.000.000

Tipo de apartamento:

Familiar, 3 habitaciones, sala comedor, cocina, 3 baños, cuarto de ropas y un estudio. Edificio con ascensor, vigilancia privada y zonas comunes.

Nota: el grupo puede agregar cualidades.

Grupo 2. Comprador

Inversión máxima: \$270.000.000

Familia con mascota, mamá, papá, hijo de 15 años y bebe de 8 meses.

Nota: el grupo puede agregar necesidades e intereses.

Desarrollar negociación y llegar a un acuerdo.

Fuente: Elaboración propia



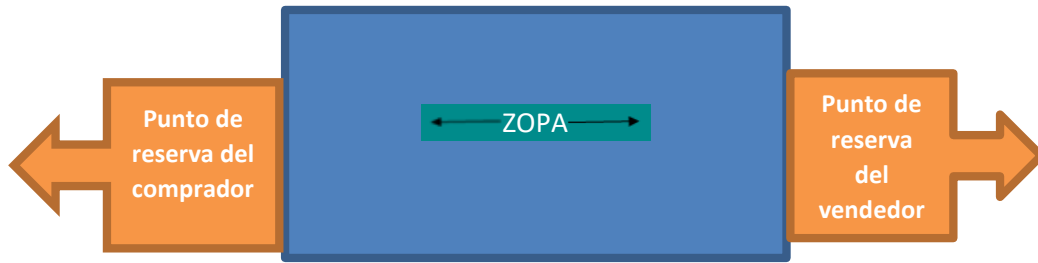
3. Concepto de ZOPA y MAAN en la Negociación

En la negociación se da el acercamiento de dos partes que tienen un interés común para lograr un acuerdo, donde se busca ganar – ganar; es importante que antes se identifique la zona posible de negociación y la mejor alternativa a un acuerdo negociado, para potenciar el poder de la negociación frente a la otra parte.

3.1 Concepto de ZOPA

De acuerdo con la definición de (Malaret Juan, 2008) la ZOPA, o Zona de Posibles Acuerdos, “se refiere a los distintos precios o valores económicos posibles de una negociación. Se emplea para visualizar si se encuentran en una zona que permita el acuerdo sobre ellos o si, por el contrario, quedan fuera del alcance de alguno de los negociadores”

Figura 4. Zona Posible de Negociación



Fuente: (Elaboración propia, información de Enrique de las Alas - Pumariño Miranda, 2014)

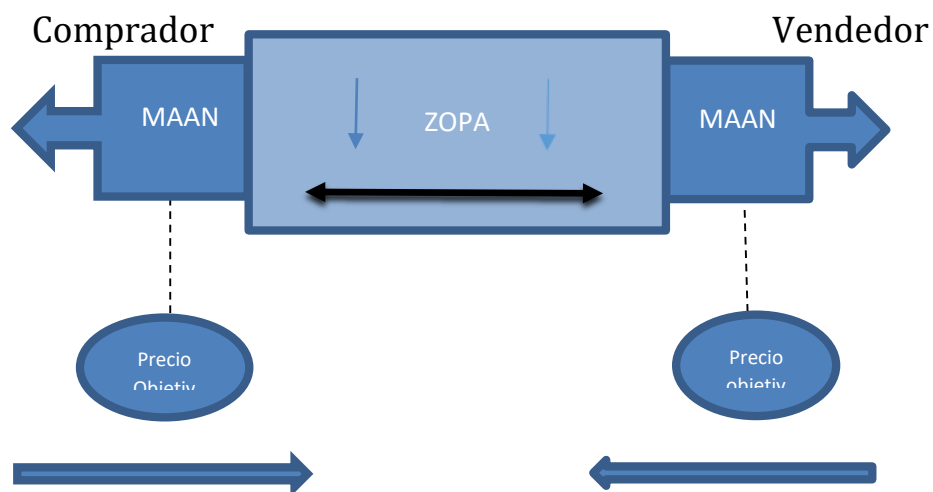
El punto de reserva en la Zopa es el límite tanto del comprador como del vendedor, aún se puede lograr el acuerdo, pero no es la mejor negociación.

3.2 Concepto de MAAN

En una negociación aparte de definir la ZOPA, es importante conocer el concepto de MAAN “La Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN). En el caso de no llegar a un acuerdo negociado, será preciso analizar la mejor alternativa para cada una de las partes. Hay muchas razones para conocer el propio MAAN y el de las otras partes, y entre ellas destacan: mejorar nuestro MAAN y empeorar el MAAN de la otra parte” (Malaret Juan, 2008). Antes de que las partes lleguen a un acuerdo según (Patton, Roger Fisher y William Ury con Bruce M., 1985), se debe identificar la mejor alternativa a un acuerdo negociado seleccionando las mejores opciones para aumentar el poder de negociación.

A continuación, se ilustra un ejemplo de una negociación utilizando la mejor alternativa a un acuerdo negociado. Cuando una familia decide el precio mínimo de su casa, la pregunta que deben hacerse no es: deberían obtener, sino qué deben hacer si después de cierto tiempo no han vendido la casa. ¿La mantendrán en venta indefinidamente? ¿La arrendarán? ¿La demolerán, convertirán el lote en un parqueadero, dejarán que alguien viva en ella sin pagar arriendo, con la condición de que la pinten? Teniendo todo esto en cuenta, ¿cuál de esas posibilidades es más atractiva? ¿Y cómo se comparan esas opciones con la mejor de las ofertas que han recibido hasta el momento? Tal vez alguna de esas opciones sea más atractiva que vender la casa por \$ 80.000. Por otra parte, quizás, vender la casa por \$ 62.000 sea mejor que conservarla indefinidamente. Es poco probable que un mínimo seleccionado arbitrariamente refleje realmente los mejores intereses de la familia. (Patton, Roger Fisher y William Ury con Bruce M., 1985, pág. 85).

Figura 6. La Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado.

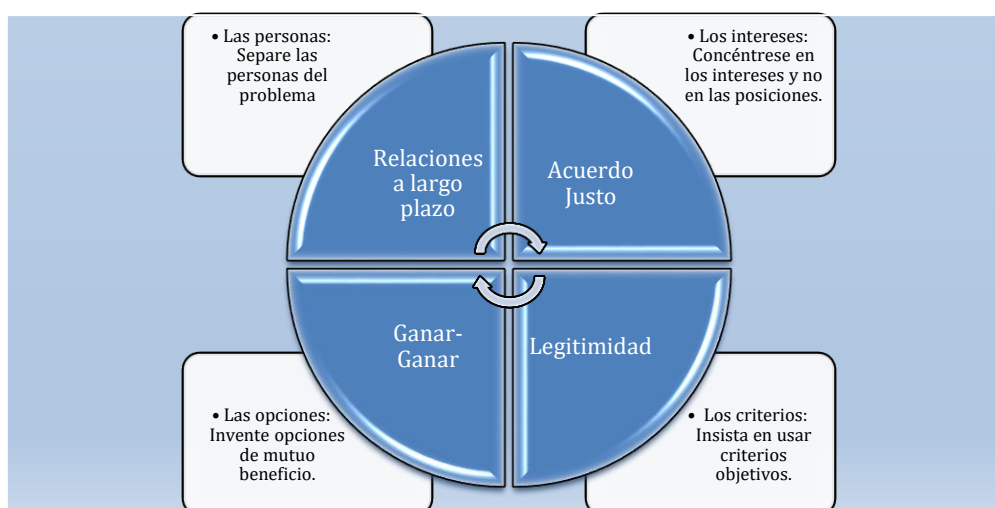


Fuente: (Elaboración propia, información de Enrique de las Alas - Pumariño Miranda, 2014)

3.3 Método o modelo Harvard para negociar

Los “modelos negociacionales” son aquellos tipos que constituyen estilos de negociación específicos” (Aldao-Zapiola, 2009). Dentro de los modelos de negociación internacional más utilizados por los empresarios a nivel mundial por su simplicidad y eficacia es el método Harvard, este fue creado en los años 80 por Roger Fisher, William Ury y Bruce Pattony. Su principal objetivo es lograr una negociación eficiente y cooperativa. La negociación según los teóricos debe logra un acuerdo justo y eficaz donde sea ganar-ganar, mantener las relaciones a largo plazo, basada en una negociación en intereses y no en posiciones. Inicialmente el Método Harvard se basó en cuatro elementos (Patton, Roger Fisher y William Ury con Bruce M., 1985) o principios fundamentales donde sustenta la metodología de su estrategia de negociación y se adapta a las nuevas condiciones del Mercado global.

Figura 7. Los principios Básicos de Modelo de Negociación Harvard



Fuente: (Elaboración propia, información de Roger Fisher y William Ury con Bruce M. Patton, 1985).

3.4 Componente práctico

Competencia: El estudiante aplica en la negociación la técnica MAAN y ZOPA, como parte de su estrategia, como método para alcanzar su objetivo en la mesa negociadora.

Tabla 5. Componente metodológico práctico la Negociación.

Tema	Actividad práctica	Parámetros evaluativos
MAAN Y ZOPA	<i>Caso: Corea del Norte y EEUU</i> Los medios de comunicación han informado de la actual coyuntura en las difíciles relaciones internacionales entre Corea del Norte y los Estados Unidos. Es una problemática generada desde la guerra librada de 1950 a 1953 entre la República de Corea (o Corea del Sur), apoyada por los Estados Unidos y la Organización de las Naciones Unidas, contra la República Popular Democrática de Corea (o Corea del Norte), apoyada por la República Popular China, con ayuda de la Unión Soviética.	1. Reconocer la problemática. 2. Verificar las posiciones de los directos actores y de aquellos países con interés en sacar beneficios como China, Rusia y la Comunidad Económica Europea. 3. Finalizaremos con la elaboración gráfica del MAAN y la ZOPA. Para un mejor desarrollo de la actividad, se sugiere consultar el siguiente link: http://www.globalresearch.ca/the-dangers-of-war-what-is-behind-the-us-north-korea-conflict/5329307 Recuerde complementar con fuente como periódicos, diarios y artículos científicos que les proporciona una visión analítica.

Fuente: Elaboración propia



4. Técnicas de Negociación Internacional

Actualmente las transacciones comerciales han traspasado fronteras; la globalización se ha encargado de generar acercamientos entre países y las negociaciones están inminentemente inmersas en este nuevo mundo. Compañía, organización o empresa que no responda a las exigencias del mercado internacional, se ve obligada a perder oportunidades de abrir mercados y crecer, por lo que, en esta unidad se darán a conocer los diferentes aspectos culturales que se deben tener en cuenta a la hora de hacer negocio con diferentes países del mundo.

A diferencia de la negociación que se hace en el interior de un país, para los negociadores internacionales debe tener en cuenta características particulares de cada uno, ya que no todos manejan la misma cultura, lo que permitiría ampliar la posibilidad de realizar una negociación efectiva.

4.1 Estilos de negociación internacional

La siguiente tabla expone los estilos de negociación de acuerdo con la cultura de cada país.

Tabla 6. Estilos de Negociación de Acuerdo con la Cultura de Cada País

País	Quiénes negocian	Estilo de negociación	Protocolo de negociación
AMERICANOS (Estilos de negociación Estadunidense. FISCHBACH, Ángela Águeda, GIRA, Gaspar Alejandro, WELSCHEN, pablo Martín.)	Los de alto rango	Competitivos	• La negociación es rápida y son directos. • Existe la tendencia a las decisiones rápidas. • Les gusta en la negociación obtener beneficios • Tratan de persuadir a la otra parte. • A la hora de presentar su compañía la argumentan muy bien para mostrar a la otra parte que no están haciendo negociación con cualquier empresa • Ellos negocian Gana – perder. • Los negociadores de americanos le dan gran importancia a la representación, la excelencia, control de calidad y los precios realistas. • Utilizar el inglés para negociar con ellos. • los estadounidenses son muy puntuales en sus citas. • En el momento de la negociación se debe entregar tarjeta de presentación. • Utilizar Vestuario Formal en el encuentro de la negociación. • Coordinar las reuniones a lo menos con 5 semanas de antelación. • Saludar y despedirse con mano firme
ARABIA SAUDI (Olegario Llamazares García-Lomas)	Los demás status	Competitivo	• El gobierno está conformado por familia real. • Negocios se debe contratar el servicio de un agente o buscar un socio local. • Se debe establecer relaciones personales antes de realizar una negociación. • Tienen en cuenta el estatus profesional dentro de una compañía. • Exigen puntualidad en las citas de negocios.

		• Exageran en sus gestos y comentarios. • Los periodos de silencio son normales en una negociación por que lo consultan con su Dios Alá. • Sus afirmaciones nunca son claras. Un “SI” debe considerarse como posiblemente. • Las citas de negocios se deben establecer con al menos un mes de antelación.
ARGENTINA (Olegario Llamazares García-Lomas)	Solo el jefe	• Se recomienda nombrar un representante para ingrese el producto al mercado. • Conocer la experiencia que tiene la empresa a nivel internacional y quiénes son sus directivos. • Los argentinos están acostumbrados a cambiar las citas a última hora, se debe ser puntual, aunque la otra parte llegue tarde se considera normal. • El ambiente de la negociación es formal. • Antes de iniciar la negociación se inicia hablando de temas generales.

FRANCESES

ALEMANES (Olegario Llamazares García-Lomas)	Los cargos más altos	Colaborativos	• Los alemanes tienen en cuenta Orden, normas, códigos, regulaciones, calidad del producto, se orienta hacia la producción y aspectos técnicos. • El precio es elemento esencial. • Comprador es conservador • No se debe criticar la competencia. • No hacen concesiones fáciles. • Hay que llevar tarifas de precios actualizados. • Las citas se deben programar con antelación mínimo tres semanas. • Asistir a las citas puntuales. • Preparar agenda de los puntos que se van a tratar. • Son muy rígidos en el uso de espacio. • Los alemanes son conservadores a la hora vestir. • Cuando se negocia se debe mirar a los ojos. • Prefieren su idioma para negociar. • Para presentarse se debe decir “Señor Título Apellido”. • Al comienzo de la reunión se hace el intercambio de tarjetas. • Los empresarios de Alemania son muy directos y esperaran lo mismo de su parte.
--	----------------------	---------------	---

			• Las bromas y la ironía no son bien vistas dentro de la cultura de negocios alemana. • Los empresarios alemanes le dan mucho valor a la palabra. • Al momento de tomar las decisiones para cerrar un negocio la jerarquía no pesa tanto, los empresarios alemanes tendrán en cuenta el punto de vista de los profesionales y especialistas invitados a la reunión.
EMIRATOS ÁRABES UNIDOS (Guía de negociación y protocolo, Global negotiator)	Con las familias reales.	Competitivos	• Las negociaciones son amistosas • La mayoría de las negociaciones son en inglés. • La moneda de negociación es en dólares. • La forma de saludar y despedirse es con apretón de manos breve y suave. • El negociador debe tener paciencia ya que los árabes son lentos al actuar y en tomar decisiones. • Se le recomienda al negociador tener un representante que conozca la lengua y sus costumbres. • Una charla introductoria es vital para entablar confianza. • La precedencia es respetada siempre con las personas de edad. • Es considerado ofensivo sentarse con la planta de los pies o de los zapatos mirando hacia otros miembros del grupo. • Tener material en árabe: además del inglés, es importante conocer alguna palabra en su idioma e incorporarlo en la tarjeta de presentación. • No se aconseja hacer negocios en el mes del Ramadán debido a que los horarios comerciales y vida diaria se ven totalmente afectados.
JAPÓN (Cultura y negociación en China, José Luis García-Tapia Bello)	Con la Jerarquía	Cooperativo	• Empiezan por establecer relaciones personales para determinar las debilidades y fortalezas de la otra parte. • Muestran un máximo de flexibilidad hacia los procesos de la otra parte. • Trabajan para asegurarse un alto grado de confianza. • Solucionan los problemas conforme van surgiendo.

			• Mantienen un perfil discreto y evitan la excesiva publicidad. • Los japoneses se da la mano con gesto firme, acompañado con una reverencia. • Las tarjetas de negocios son intercambiadas antes de las reverencias o apretones de manos. • Negocian Ganar- Ganar • Es descortés tener contacto los ojos directo o por mucho tiempo. • Es importante dar regalos. • Sea paciente.
CHINA	Un grupo de técnicos y un grupo de administradores.	Competitivo	• No olvide que la cultura china es muy supersticiosa. El 8 es un número que trae suerte, mientras que el 4 es un presagio de mala suerte. • Un ejecutivo chino nunca dirá “no” directamente y utilizará muchos rodeos para dar una negativa. • Los chinos son muy sensibles a títulos y rangos. Nombre su rango y título al presentarlo. • En China, las reuniones de trabajo suelen mantenerse en salas de juntas dentro de las empresas. • La puntualidad se considera una gran virtud. • Los chinos visten de manera informal para asistir a reuniones de trabajo. • Los regalos se ofrecen para mostrar agradecimiento o como recuerdo. • Los chinos prefieren establecer negocios cara a cara en lugar de la comunicación escrita o telefónica. • Les resulta difícil separar a la persona del problema. • Son muy puntuales para llegar sus citas. • Los colores que más éxito tienen son el rojo y el dorado. • El honor es lo más importante para ellos.

Fuente: Elaboración propia a partir de autores. Información de Olegario Llamazares García -Lomas, Negociación Internacional, 2004. FISCHBACH, Ángela Águeda, GIRA, Gaspar Alejandro, WELSCHEN, pablo Martín, Estilos de negociación Estadunidense, 2001. Guía de negociación y protocolo, Global negotiator, SF. José Luis García-Tapia Bello, Cultura y negociación en China, boletín económico de ICE,2005

4.2 Análisis de factores externos

Sin embargo, debido a la apertura e integración de mercados globales, se hace necesario estudiar aparte de la cultura del país los entornos donde se va efectuar la negociación.

Figura 8. Entornos Externos.



Fuente: (Elaboración propia, Información de Olegario Llamazares García-Lomas, 2004)

Los entornos externos son aspectos como los económicos, sociales, políticos, culturales, legales, tecnológicos y ambientales, lo que sirve como herramienta para realizar un análisis de mercado más preciso a la hora de llevar a cabo una negociación. La globalización ha llevado a que los entornos estén cambiando de acuerdo a las necesidades del mercado, y las empresas se estén enfrentando a un ambiente más competitivo y dinámico debido a la agresividad de los mercados internacionales. Lo que hace que

el negociador internacional se adapte a las nuevas exigencias de los clientes y las situaciones de cada país.

Económicos: Poder adquisitivo de los clientes, inflación, moneda, precios del mercado y control de los precios, desempleo, Balanza comercial, tasa de interés, y tipo de cambio efectivo, acuerdos comerciales, devaluación, modelo de desarrollo, índice de producción y PIB.

Cultural: Creencias, idioma, valores, costumbres y modales, religión.

Social y demográficos: Género, raza, estándares éticos de las personas, clima, número de población y edades.

Político: Sistema político y tipo de gobierno, fuerzas políticas, riesgo político, revoluciones, guerras, catástrofes naturales, aceptación de productos que se van a exportar porque hay países con sentimiento nacionalista y diseño e implementación de estrategias políticas

Legal: Conocer toda la normatividad, evaluar las fuerzas legales, conocer la legislación en tema de comercio exterior, norma fiscal y técnica.

Tecnológicos: Implementación de las TIC en las empresas, manejo de tecnología limpia, innovaciones, grado de obsolescencia tecnológica, impacto de internet y de las tecnologías emergentes.

Ambientales: Sostenibilidad, recursos naturales, responsabilidad social empresarial y normatividad ambiental. (Juan Camilo Gallego Saldarriaga, 2014).

4.3 Componente Práctico

Competencia: El estudiante aplica diversas técnicas de negociación en ambientes nacionales e internacionales.

Tabla 7. Componente metodológico práctico la Negociación

Tema	Actividad práctica	Parámetros evaluativos
Negociación Internacional	Analizar de los diferentes entornos, de acuerdo con la elección de un producto exportable que deben elegir cada estudiante.	Realizar diagnóstico en la matriz enmarcada a continuación.
	CASO: Analizar los entornos de una empresa del sector de textiles que se destaca por la venta de ropa infantil a países de Emiratos Árabes, que quiere incursionar en este nicho de mercado para aumentar sus ventas y diversificar su mercado.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Matriz factores externos

Factores externos	Indicadores	Oportunidades	Amenazas	Estrategias	Resultados
Económicos					
Políticos					
Sociales y demográficos					
Culturales					
Legal					
Tecnológicos					
Ambientales					

Fuente: (Elaboración propia, Información de Olegario Llamazares García-Lomas, 2004)

Conclusiones

- La negociación es un proceso natural inmerso en diferentes circunstancias de la vida, si logramos identificar estrategias y metodologías claras se obtendrán resultados que nos benefician en los diferentes ámbitos.
- Pueden existir diversos tipos de negociación, pero no significa que todos sean efectivos y apropiados.
- Si dentro de mi conducta o personalidad poseo elementos que pueden dificultar o entorpecer una negociación, es importante analizar los mecanismos para generar habilidades que permitan ser un negociador flexible.
- Conocer y aplicar paso a paso las estrategias y actividades propias en cada una de las fases de la negociación, permitirá ir más seguro a la mesa negociadora.
- Tener presente los elementos de la negociación (información, tiempo y poder), permitirá tener elementos clave, necesarios a la hora de desarrollar la negociación.
- Los estilos tradicionales de negociación internacional han evolucionado debido a los constantes cambios de los mercados internacionales producto de la globalización y las revoluciones tecnológicas que se han originado.

- El negociador para que logre mayor efectividad, debe analizar todos los aspectos y variables posibles, como son los factores externos dependiendo el país con el que se va a hacer la negociación, establecer la zona posible de negociación, saber su MAAN y conocer él de la otra parte, controlar las emociones, y lo más importante, convencer a la otra parte en el proceso de negociación para lograr unos intereses comunes y mantener las relaciones a largo plazo.
- El método Harvard constituye una herramienta importante en el proceso de una negociación porque se basa en los intereses y no en las posiciones de las partes. Genera comunicación asertiva y les da relevancia a las relaciones personales generando acercamiento y empatía entre las dos partes.

Cuestionario final

1. ¿Qué es negociación? Describa un ejemplo de negociación que haya tenido.
2. Cuando usted hace parte de una negociación ¿Cuál es su objetivo o el fin que busca como negociador?
3. ¿Cómo aplicaría lo aprendido en este módulo para vender un producto o servicio?
4. Señale y describa desde una perspectiva aplicativa tres neurotips que más le haya llamado la atención.
5. Según las características del tipo de negociadores ¿Qué negociador cree que es usted? Arguméntelo.
6. ¿Cómo utilizaría usted el elemento poder en una negociación?
7. ¿Qué tipo de negociación usted considera más apropiado para lograr el fin buscado? Argumente.
8. ¿Qué fase de la negociación, considera usted más importante? Argumente.
9. En la fase de cierre de una negociación ¿Qué elemento de la negociación, considera usted más apropiado? Argumente.
10. Escriba su opinión frente a lo aportado por William Ury en su libro *Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder*.

11. De acuerdo a los autores Fisher y William Ury: nombre y explique los principios fundamentales del método de negociación Harvard.
12. De acuerdo con la explicación en la tercera unidad que significa MAAN en la negociación.
13. Explicar que es ZOPA en una negociación.
14. De acuerdo con el siguiente ejemplo elaborar el diagrama correspondiente al MAAN y la ZOPA.

En la compra de un vehículo negocian Valentina y Sebastián. Valentina vende y le gustaría aceptar cualquier precio sobre \$3.500.000. Sebastián el potencial comprador está dispuesto a pagar hasta \$4.000.000. Se entiende, entonces, que Valentina y Sebastián conocen su respectivo precio de reserva (o precio de retirada), \$3.500.000 y \$4.000.000, pero tienen completa incertidumbre sobre el precio de reserva de su “otra parte”. ¡Ninguno sabe que cualquier precio entre \$3.500.000 y \$4.000.000 que pague Sebastián es mejor que no hacer trato! Supongamos que Sebastián le pide a Valentina que haga la primera oferta. Valentina tiene la intuición que Sebastián estaría dispuesto a pagar al menos \$3.600.000 y a lo más \$4.250. 000. Como Valentina no quiere hacer una oferta que sea exageradamente alta, pues Sebastián podría pensar que le “están viendo la cara” y marcharse, ella le dice a Sebastián que un buen precio por su auto sería \$4.100.000. Previo a esta primera oferta Sebastián no había considerado mucho el precio de reserva de Valentina. Al escuchar el precio que pide Valentina, sólo \$100.000 más alto que su precio de reserva, a Sebastián empieza a intuir que el precio de reserva de

Valentina debería estar cerca de \$4.000.000. Surge la inquietud que quizás no se logre acuerdo entre ambos. Sebastián intuitivamente ofrece \$3.750.000. La negociación continúa: Valentina responde \$4.000.000. Sebastián contra-ofrece \$3.900.000 Valentina le dice que compartan la diferencia, \$3.950.000. Sebastián acepta y cierran el trato. ¿Qué paso en esta hipotética negociación? ¿Por qué el precio final quedó tan cerca del precio de reserva de Sebastián? ¿Por qué Valentina se quedó con el mayor valor?

15. Como debe reaccionar cuando la contraparte abre la negociación con una oferta excesiva.
16. De acuerdo a la explicación en el aula de clase nombre los factores del macroambiente qué hay que tener en cuenta a la hora de realizar negocios internacionales.
17. De acuerdo con la lectura a las técnicas de negociación cuál es la estrategia y táctica que utilizan el país de Alemania.
18. De acuerdo con la lectura a las técnicas de negociación cuál es la estrategia y táctica que utilizan el país de Arabia Saudita.
19. Nombre las características que se debe tener en el momento de negociar con los alemanes
20. Nombre las características que se debe tener en el momento de negociar con ARABIA SAUDITA

Bibliografía

- Aldao-Zapiola, C. M. (2009). *La negociación*.
- Chamoun- Nicolás HABIB . (2007). *Planeación estratégica y negociación*. Malabo.
- Elaboración propia, información de Enrique de las Alas - Pumariño Miranda. (2014). *El arte de Negociar*. AIIM (Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid).
- Elaboración propia, información de Roger Fisher y William Ury con Bruce M. Patton. (1985). *SI DE ACUERDO!* Norma.
- Elaboración propia, Información de Olegario Llamazares García-Lomas. (2004). *Aspectos clave de la Negociación Internacional*. Paseo de la Castellana, 14-16, 28046 MADRID.
- Euroresidentes. (2000). *Euroresidentes... vida inteligente*. Obtenido de <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/cmo-negociar-en-la-empresa>
- Fisher, R y Ury, W. (1984). *Getting to yes*. Bruce Patton Editor.
- Herb Cohen. (1988). *Todo es negociable*. Buenos Aires: Planeta.
- Juan Camilo Gallego Saldarriaga. (2014). *Introducción a los Negocios Internacionales*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Julio Gómez Palomar. (1991). *Teoría y Técnicas de Negociación*. Barcelona: Ariel.
- Malaret Juan. (2008). *Negociación para todos*. La Esfera de los Libros.
- Michael Porter. (2006). *La Cadena de Valor*. Lepetitlitteraire.
- Patton, Roger Fisher y William Ury con Bruce M. (1985). *SI DE ACUERDO!* NORMA.
- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behaviour*. New York: Academic Press.
- Schoonmarker. (1990). *Negocie y Gane*. Colombia: Norma.
- William Ury. (2007). *El poder de un NO positivo*. Grupo Norma.
- William Ury, Roger Fisher y Bruce Patton. (1991). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Gestión 2000.

Biografía Autores

Mg. Esperanza Díaz Casallas



Docente de mercadeo y líder de currículo de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja. Administradora de empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Máster en dirección de empresas con énfasis en marketing, comunicación institucional y publicidad de la Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.

Especialista. Gloria Stella Acuña Daza



Docente Internacionalista líder de Calidad de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja. Especialista en Dirección de Negociaciones y profesional en Relaciones Económicas Internacionales y Solución de Conflictos de la Universidad Autónoma de Colombia.