

# LOS PROCESOS, LAS TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

*Ing. Carmen Argentina Alvarez Vásquez Mg. Duie  
Ing. Humberto Fabricio Rivera Vera Mg. GE  
Ing. Gema Monserrate Conforme Cedeño Mg. CA  
Ing. Fritcia Katherine Campoverde Flores Mg. GE  
Econ. Diego Renato Sornoza Parrales Mg.  
Econ. Laura Merchán Nieto Mg.*



# **LOS PROCESOS, LAS TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y LA TECNOLOGÍA**

*Ing. Carmen Argentina Alvarez Vásquez Mg. Duie*

*Ing. Humberto Fabricio Rivera Vera Mg. GE*

*Ing. Gema Monserrate Conforme Cedeño Mg. CA*

*Ing. Fritcia Katherine Campoverde Flores Mg. GE*

*Econ. Diego Renato Sornoza Parrales Mg.*

*Econ. Laura Merchán Nieto Mg.*



Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Quedan todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada, total o parcialmente, sin previa autorización.

© del texto: **los autores**

ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

C/ Els Alzamora, 17 - 03802 - ALCOY (ALICANTE) [info@3ciencias.com](mailto:info@3ciencias.com)

Primera edición: **junio 2018**

ISBN: **978-84-948882-7-4**

DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.41>

## AUTORES

**Carmen Argentina Alvarez Vásquez**, Ingeniera Comercial, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador, Máster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador. Diplomado en autoevaluación y Acreditación Universitaria, Universidad Aconcagua de Chile. Docente del Instituto “Alfonso Aguilar Ruilova”, Instituto “Stella Maris”. Actualmente, docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

**Humberto Fabricio Rivera Vera**, Ingeniero Comercial, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador, Máster en Gerencia Educativa, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador. Actualmente docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí y coordinador del Área de Emprendimiento.

**Gema Monserrate Conforme Cedeño**, Ingeniera Comercial, Universidad Estatal de Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador, Máster en Contabilidad y Auditoría, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador. Docente habilitado por la Senescyt del Sistema de Nivelación Universitario. Actualmente, docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

**Fritcia Katherine Campoverde Flores**, Ing. en Sistemas e Informática, Escuela Politécnica del Ejército, Quito, Ecuador, Magister en Gerencia Educativa, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Manabí, Ecuador. Docente en la Facultad de Ciencias Naturales y de la Agricultura, Carrera de Ingeniería Ambiental, Universidad Estatal del Sur de Manabí. Experiencia como docente de la Carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, Manabí, Ecuador. Actualmente, docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

**Diego Renato Sornoza Parrales**, Economista, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Maestro en Administracion de Tecnologias de la Informacion, Intituto Tecnologico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, Mexico. Docente Titular de la Facultad de Ciencias Tecnicas de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ex – Becario SENESCYT. Investigador Acreditado por SENESCYT REG-INV-16-01687.

**Laura Cristina Merchán Nieto**, Economista, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi, Manta, Ecuador, Magister Internacional en Gestión de Instituciones de Salud, Universidad Andrés Bello, Santiago, Chile. Diplomado en Habilidades para la Gestión de Instituciones de Salud, Universidad Andrés Bello, Santiago, Chile. Diplomado en Herramientas de Gestión para la Alta Dirección de Instituciones de Salud, Universidad Andrés Bello, Santiago, Chile. Especialista en Administracion de Instituciones de Salud, Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Docente en la Facultad de Ciencias Naturales y de la Agricultura, Carrera de Ingeniería Ambiental, Universidad Estatal del Sur de Manabí.



# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II: TIPOS DE NEGOCIACIONES .....</b>	<b>15</b>
2.1. Según las personas involucradas.....	15
2.2. Según la participación de los interesados.....	15
2.3. Según asuntos que se negocian .....	15
2.4 Según el status relativo de los negociadores .....	15
2.5. Según el clima humano .....	15
2.6. Según los factores desencadenantes .....	16
2.7. Según canal de comunicación .....	16
2.8. Según el modo de negociación .....	16
2.9. El modo cooperativo (colaborativo, integrativo o ganar-ganar) .....	17
2.10. El modo competitivo .....	18
<b>CAPÍTULO III: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LAS NEGOCIACIONES EFECTIVAS .....</b>	<b>21</b>
3.1. Habilidades de relación interpersonal .....	21
3.2. Conocimiento de su propio negocio .....	24
3.3. Tecnología del negociador .....	24
<b>CAPÍTULO IV: EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>27</b>
4.1. La planificación .....	27
4.1.1. <i>El diagnóstico</i> .....	28
4.1.2. <i>Estrategia</i> .....	32
4.1.2. <i>Tácticas</i> .....	33
<b>CAPÍTULO V: LA ESTRATEGIA Y LA TÁCTICA DE LA NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>35</b>
5.1. La estrategia.....	35
5.1.1. <i>Necesidades</i> .....	35
5.1.2. <i>Objetos</i> .....	36
5.2.3. <i>Objetivos</i> .....	36
5.1.4. <i>Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado (MAAN)</i> .....	37
5.1.5. <i>Generación de opciones</i> .....	37
5.2. La Táctica.....	38
5.2.1. <i>Tácticas en el Inicio</i> .....	39
5.2.2. <i>La Demanda Inicial y el Punto de Abandono</i> .....	46
5.2.3. <i>Las Concesiones o Divisas</i> .....	47
5.2.4. <i>La Orientación Táctica General</i> .....	52
<b>CAPÍTULO VI: MÉTODOS Y TÁCTICAS ESPECÍFICAS EN LAS NEGOCIACIONES .....</b>	<b>55</b>
6.1. Instrumentos Poderosos que Funcionan en la Negociación .....	55
6.1.1. <i>El Método de la Actitud (Afinidad)</i> .....	55
6.1.2. <i>El Método Organizacional</i> .....	56
6.1.3. <i>El Método Personal</i> .....	57
6.2. Tácticas de Presión .....	57
6.2.1. <i>La Táctica "Bogey"</i> .....	57
6.2.2. <i>La Táctica de "Krunch"</i> .....	59
6.2.3. <i>La Intensificación</i> .....	60
<b>CAPÍTULO VII: LA NEGOCIACIÓN CARA A CARA.....</b>	<b>83</b>

7.1. Etapas de la negociación cara a cara.....	83
7.1.1. <i>La apertura</i> .....	83
7.1.2. <i>Las expectativas</i> .....	83
7.1.3. <i>El intercambio</i> .....	83
7.1.4. <i>El acercamiento</i> .....	83
7.1.5. <i>El cierre</i> .....	83
7.2. Los estilos de influencia.....	84
7.2.1. <i>Persuadir</i> .....	85
7.2.2. <i>Acertar</i> .....	85
7.2.3. <i>Puentear</i> .....	86
7.2.4. <i>Atraer</i> .....	88
7.2.5. <i>Alejarse</i> .....	88
<b>CAPÍTULO VIII: LA TECNOLOGÍA COMO PARTE DE UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>91</b>
8.1. Introducción .....	91
8.2. La tecnología es indispensable en el proceso de negociación	91
8.3. Migrantes digitales .....	92
8.4. Nativos digitales.....	92
8.5. Factores que condicionan el uso de tecnología en un proceso de negociación .....	93
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>97</b>
Anexo 1 .....	97
Anexo 2 .....	99
Anexo 3 .....	101
Anexo 4 .....	103
Anexo 5 .....	105
Anexo 6 .....	107
Anexo 7 .....	111
Anexo 8 .....	113
Anexo 9 .....	121
Anexo 10 .....	127
Anexo 11 .....	129
Anexo 12 .....	131

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Pensamiento estratégico del Negociador .....	33
<b>Figura 2.</b> Tácticas & Estrategias .....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Relación estrecha entre necesidades, objeto, objetivos.....	36
<b>Tabla 2.</b> Factores.....	46
<b>Table 3.</b> Modo de autoevaluación.....	104
<b>Table 4.</b> Clave de respuesta.....	118





## CAPÍTULO I: EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

La negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano, que se desarrolla en casi todas las actividades de su vida. Se negocia en la familia, y dentro de ella hay negociaciones distintas entre la pareja, y en relación con los hijos; se negocia en el trabajo y en todas las actividades cotidianas.

La mayoría de las personas y, especialmente, los empresarios, se ven constantemente envueltos en negociaciones de diferente índole. Por ejemplo, cuando se reúnen para establecer un contrato, comprar o vender cualquier producto o servicio, resolver deficiencias, tomar decisiones colegiadas, acordar planes de trabajo, etc.

Por ello, negociar, y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones. Por todo ello, negociar, merece ser estudiado.

En tal sentido, lo primero que se debe comprender es la esencia y el alcance del concepto de negociación. A continuación se relacionan un conjunto de definiciones del concepto de negociación de prestigiosos especialistas sobre el tema con el objeto de presentar las diferentes aristas y enfoques que sobre ella se perciben.

*“La negociación es un sencillo proceso de descubrimiento. La cuestión es hacer las preguntas en la forma y momentos precisos. Hacer preguntas sencillas para asuntos difíciles. La cuestión es que las preguntas siempre se nos ocurren cuando vamos de regreso, en la noche, a la casa”*

Francis Bacon (1561-1626)

*“Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias”*

Thomas Colosi y Arthur E. Berkley. Negociación Colectiva.  
El Arte de Conciliar Intereses. 1981

*“¿Qué es negociación? Nada puede ser tan simple en su definición y tan amplio en su sentido. Cada deseo que demanda satisfacción (y todos lo necesitan) es en definitiva una potencial ocasión para que la gente incite un proceso de negociación. La negociación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando”*

G.I. Nierenberg. The Art of Negotiating. 1981

*“Negociar es hacer negocio, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción (obtener lo que se desea) y una insatisfacción (dar lo que se posee), al mismo tiempo. Por otra parte, sólo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa: la que se teme, y en la que se quiere hacer caer al otro”*

G. Desaunay. Cómo tratar con los subordinados. 1984

*“Gústelo o no, usted es un negociador... la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos opuestos”*

Roger Fisher y William Urry. Sí... ¡De acuerdo! Cómo negociar sin Ceder. 1985

*“La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa”*

Tulio Monsalve. Estrategias y Técnicas de Negociación. 1988

*“La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes -que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras”.*

Julián Villalba. ¿Es posible gerenciar negociaciones? 1989

*“Toda negociación es un comercio, ya que una de las partes da algo para recibir a cambio otra cosa. Este intercambio de dar-obtener, constituye la fuerza activa en toda negociación”*

Michael Schatzki. Negotiation. The Art of Getting What you Want. 1989

*“Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas”*

Juan C. Correa y María C. Navarrete. Técnicas y Métodos de Negociación. 1997

Siempre que intentemos influir en una persona o grupo de personas a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, estamos negociando. La negociación es el proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando alguien más controla lo que deseamos. Cada deseo que nos gustaría realizar

o cada necesidad que nos vemos obligados a satisfacer son situaciones potenciales para la negociación.

En términos generales, por negociación se entiende el proceso en el cual las partes intervinientes (o partes negociadoras) buscan ponerse de acuerdo sobre cuestiones que a ambos les interesan. Este proceso tiene lugar dentro de un marco que también es de interés común, y que se manifiesta en la conveniencia de mantener la comunicación y no llegar a la ruptura, la cual normalmente acarrea consecuencias perjudiciales para ambas partes.

La negociación entre empresas, grupos o individuos normalmente ocurre porque uno tiene algo el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo. Por tanto, es un proceso que incluye dos o más partes, con intereses comunes, pero a su vez en conflicto, que voluntariamente se reúnen para presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de llegar a un acuerdo.

Atendiendo a todo lo anterior, se puede resumir que **la negociación es:**

- Ante todo, un **proceso humano**
- Entre dos o más **partes**
- Con **intereses comunes**
- Pero a la vez, en **conflicto**
- Que deciden **intercambiar**
- Para **satisfacer sus intereses y necesidades**
- Y lograr un **acuerdo**

Existen tres conceptos básicos e íntimamente relacionados con la negociación. Se puede afirmar que la negociación es:

- **Proceso**, que ocurre en el tiempo, por lo tanto tiene un futuro, un presente y un pasado, que corresponde a tres momentos específicos del proceso administrativo: futuro, sinónimo de planeación; presente, de ejecución; y pasado, de control.
- **Consenso**, pues consiste en hacer converger en una solución o acuerdo para todos los intereses. Implica que cada una de las partes escuche y exprese sus puntos de vista y argumentos de manera amplia y abierta.
- **Sinergia**, ya que la posibilidad de una buena negociación se incrementa si somos capaces de generar sinergia. Esto significa que el producto final (acuerdo) sea mejor que la suma de las partes (diferentes posturas). Para lograrlo, se buscan soluciones como grupo, no como individuos o entidades aisladas que responden solo

a sus intereses, lo que se ha dado en llamar el enfoque negociador “ganar-ganar”.

Analizada desde la perspectiva del enfoque de procesos, toda negociación tiene un conjunto de entradas como pueden ser los intereses de las partes, sus necesidades y deseos por satisfacerlas, las diferencias, conflictos y puntos en común, así como las condiciones de preparación y conocimientos acerca del proceso con que cuentan las partes. El proceso en sí se caracteriza por el intercambio de ideas y puntos de vista, donde el flujo de comunicación es intenso y el uso de técnicas y estilos de negociación resulta decisivo para obtener los resultados deseados. Por su parte, las principales salidas son los acuerdos, los compromisos contraídos, así como la solución de diferencias que provocan la satisfacción de las partes, aunque cuando no se arriba a estos resultados pueden producirse rupturas, la agudización de las diferencias y de los conflictos que provocan mayor insatisfacción entre las partes. De ahí la importancia de comprender a fondo las particularidades del proceso de negociación.



Economía, Organización y Ciencias Sociales

