

PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE LA EMPRESA ATXEL LTDA.

BENIGNO MUÑOZ BRAND

AICARDO RENDÓN GÓMEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

SANTIAGO DE CALI

2013

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE LA EMPRESA  
ATXEL LTDA.

BENIGNO MUÑOZ BRAND

AICARDO RENDÓN GÓMEZ

Trabajo de Grado para optar al Título como  
Administrador de Empresas

Director:

Viviana Virgen Ortiz

Ingeniera Industrial - Universidad del Valle

Maestría en Ciencias de la Organización (c)

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

SANTIAGO DE CALI

2013

2

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	6
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	8
2 JUSTIFICACIÓN .....	9
3 OBJETIVOS .....	12
4 DISEÑO METODOLOGICO .....	13
5 MARCO REFERENCIAL .....	15
6 MARCO CONTEXTUAL .....	73
7 DESCRIPCION DESDE LA OBSERVACIÓN.....	85
8 MATRICES DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS .....	90
9 CONCLUSIONES.....	96
10 RECOMENDACIONES.....	100
11 BIBLIOGRAFIA .....	101

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 Cuestiones básicas en las diferentes fases de la negociación. ....	26
TABLA 2 Características principales de los seis estilos de negociadores. ....	30
TABLA 3 Interacción de los seis estilos de negociadores... ..	31
TABLA 4 Comportamientos de acuerdo a la posición adoptada en la negociación.....	59

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a Bilbao (2003) “La negociación es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas para llegar a un posterior acuerdo”.<sup>1</sup> La negociación vista de manera general puede ser abordada desde dos orientaciones, la negociación tradicional o distributiva y la negociación integrativa o gana-gana. Dependiendo de la orientación o enfoque que se tome, los resultados de finales de una negociación pueden variar. La empresa Atxel Ltda., es una casa de software que lleva 15 años participando en procesos de negociación mediante la comercialización del programa DataX estableciendo vínculos y llegando a diversos acuerdos comerciales con empresas pequeñas, medianas y algunas empresas grandes dentro del territorio nacional de Colombia. Hasta la fecha, el proceso negociador para esta organización se ha venido realizando de acuerdo a lo que la experiencia adquirida ha permitido aprender, pero llama la atención de que el proceso de negociación aún no está documentado y no existen políticas internas que establezcan los pasos mínimos que debe contener un proceso de negociación promedio.

Para analizar esta problemática es necesario entrar a revisar la manera como Atxel Ltda., ha venido negociando hasta la fecha, analizando el comportamiento negociador que caracteriza a esta organización; para lo que se entra a indagar como fue realizada la negociación con tres organizaciones (una grande, una mediana y una pequeña) con las que actualmente se tiene relación comercial, donde se cuenta con la presentación de la experiencia del negociador interno de Atxel Ltda., y la experiencia de un representante de la empresa Matelco Ltda., (Pequeña), un representante de la empresa Coobacali Ltda., (mediana) y un representante de la empresa Fundación Carvajal (Grande). Con esta información

---

<sup>1</sup> (Bilbao, Silvia García Dauder Roberto Domínguez, 2003)(Pág. 2)

tabulada y analizada se procede a caracterizar el proceso de negociación de Atxel Ltda.

Como resultado se concluye Se concluye que la empresa Atxel Ltda., realiza negociaciones de carácter personal y empresarial, sus clientes objetivo son las pequeñas y medianas empresas del territorio Colombiano, y se ha notado un interés por empresas grandes, lo que lleva a Atxel a ampliar su rango de oferta; La forma en la que se maneja cada negociación depende de la preparación y del conocimiento de quien encabeza este proceso por parte de Atxel Ltda., adicionalmente se evidencia que esta organización carece de un protocolo definido que contenga la estructura básica de cada presentación de acuerdo a la naturaleza, al sector socioeconómico o a la actividad que realizan los posibles compradores.

# 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

## 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa Atxel Ltda., lleva 15 años en el mercado de software en Colombia y ha detectado que tiene gran proyección en el mercado de las medianas y pequeñas empresas de acuerdo al incremento de clientes que tiene cada año, pero ha encontrado que en la actualidad no tiene documentado aún la forma en la que realiza un proceso de negociación.

Gracias al prestigio adquirido por la practicidad e integralidad del software DATAX, la empresa Atxel Ltda., ha venido posicionándose como un referente para las empresas pequeñas, medianas y ha llegado de hecho a interesar a empresas grandes a la hora de buscar la manera más práctica y completa de manejar la información, buscando una aplicación amigable y de fácil adaptación a lo que las organizaciones necesitan, que además sea de fácil manejo y que cuente con características de confiabilidad, respaldo y dinamismo para estar al tanto de los cambios del entorno empresarial.

Considerando que gracias a los negocios realizados a la fecha se ha podido llegar a nuevas organizaciones y se ha conseguido fortalecer el aparato administrativo de Atxel Ltda., en los directivos ha surgido la incertidumbre generada por el alto grado de informalidad con el que se vienen manejando los temas de negociación, sobretudo porque la organización sólo tiene a un encargado en esta área además del propietario de la organización, lo que significa que si este negociador faltara por algún motivo, toda la responsabilidad de las negociaciones recaerían en el propietario, quien ya cuenta con múltiples obligaciones esenciales para el normal funcionamiento de esta organización lo que significaría un posible cuello de botella en un área esencial para esta organización, ya que de esta área depende en gran medida el continuo crecimiento y posicionamiento de Atxel Ltda.

Teniendo en cuenta el grado de importancia que representa para una organización lo relacionado con los procesos de negociación, ya que de esto depende que la organización pueda seguir vigente, cada vez mejor posicionada y que los



resultados en aspectos financieros y comerciales sean cada día más satisfactorios. Esto procurando que siempre se manejen dichos procesos de una manera adecuada bajo los lineamientos establecidos por los entes de control nacionales e internacionales, también cabe la posibilidad de que resultados adversos con implicaciones económicas y legales por el manejo inadecuado del mismo, por incumplimientos de las cláusulas pactadas o por diferencias graves con la otra parte negociadora.

Para Atxel Ltda., es necesario disminuir esa incertidumbre, y es justo aquí donde radica la utilidad administrativa de caracterizar el proceso de negociación y dejar una hoja de ruta para que funcione como material de consulta tanto para el personal actual como para los nuevos miembros que lleguen a esta organización como colaboradores.

#### 1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo se realiza un proceso de negociación en la empresa Atxel Ltda.?

#### 1.1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los tipos de negociación que existen, sus tácticas y estrategias?

¿Cómo se realiza una negociación en Colombia?

¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece al mercado la empresa Atxel Ltda.?

¿Cómo está compuesto el proceso de negociación actual de Atxel Ltda.?

¿Qué percepción tienen los clientes con los que ha negociado la empresa Atxel Ltda.?

¿Es posible elaborar una propuesta general para el proceso de negociación de la empresa Atxel Ltda.?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La empresa Atxel Ltda., se ubica en el sector económico de servicios específicamente en el subsector del diseño y comercialización de software, razón por la cual debe estar a la vanguardia en temas de innovación y competitividad, pero también es esencial que el aparato administrativo este trabajando en la misma línea de mejoramiento continuo ya que de esto depende en gran medida su permanencia en el mercado. Es por esto que se realiza el presente trabajo de grado donde se aplica una investigación orientada a determinar el estilo de negociación que viene manejando actualmente esta organización; su pertinencia para el entorno académico, se encuentra en poder hacer una descripción del proceso negociador de Atxel Ltda., tomando como fuente de consulta al encargado de realizar las negociaciones por parte de esta organización, y a tres empresas (una grande, una mediana y una pequeña) con las cuales se realizaron procesos de negociación en el año 2012 en la ciudad de Santiago de Cali. Validando como fuente de consulta complementaria a autores como Roger Fischer, William Ury (1985), Enrique Ogliastri (2001), Robert Yin (1994).

Su relevancia se puede situar en tres campos; el primero, la relevancia teórica porque se documenta un proceso esencial para el sostenimiento de la organización en el mercado y para sus planes de expansión a futuro; el segundo, la relevancia metodológica porque deja para la organización Atxel Ltda., un material que puede utilizar de consulta para los posteriores procesos de negociación en los que participe; el tercero, su relevancia social se ve reflejada directamente en la utilidad que la herramienta otorga al personal que interviene en los procesos de negociación actuales por parte de Atxel Ltda., ya que además de describir el proceso de negociación tal y como se realizan, también sirve como mecanismo de evaluación base para diseñar un plan comercial estructurado de acuerdo al perfil del cliente con quien se desea establecer una relación comercial. Además de caracterizar un proceso que hasta el presente trabajo de grado no estaba documentado.

El subsector de software está en continuo cambio por lo que se hace necesario contar con metodologías negociadoras cada vez más innovadoras que se adapten a las necesidades actuales de las organizaciones con las que se va a establecer la relación negociadora. El proceso de negociación es algo esencial para una organización y por tal motivo se considera necesario brindar esta herramienta a Atxel Ltda., ya que una negociación bien manejada puede traer consigo crecimiento y expansión, pero una negociación manejada de una manera inadecuada puede ocasionar grandes confusiones o conflictos, lo cual puede llevar hasta un punto muerto en la negociación, incluso, en el peor escenario, podría suspender la negociación.

Todo lo anterior aporta al conocimiento porque hace un recorrido por todo el proceso de negociación que Atxel Ltda., realiza y proporciona a esta organización un documento que puede servir como base para desarrollar estrategias comerciales ordenadas y así buscar el crecimiento de la empresa y en consecuencia una mayor participación en el mercado, además también sirve como material de consulta para estudiantes o investigadores que estén interesados en abordar el tema de la negociación en empresas pequeñas del sector de diseño y comercialización de software en Colombia.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar el proceso de negociación de Atxel Ltda.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar los tipos de negociación existentes, sus tácticas y estrategias

Caracterizar los procesos de negociación en Colombia

Identificar los productos o servicios que ofrece al mercado la empresa Atxel Ltda.

Describir las etapas actuales que componen el proceso de negociación de Atxel Ltda.

Describir la percepción que tienen los clientes con los que ha negociado la empresa Atxel Ltda.

Elaborar una propuesta general para el proceso de negociación de la empresa Atxel Ltda.

## **2 DISEÑO METODOLOGICO**

Se realiza un recorrido al interior de la organización Atxel Ltda., para su conocer su dinámica de funcionamiento, para lo cual se cuenta con un empleado de la misma, quien comparte su experiencia negociadora y su recorrido por esta organización, sirviendo como fuente primaria a la hora de obtener la información requerida sobre la organización además de describir desde su conocimiento como se realizan las negociaciones en Atxel Ltda.

Se realizan entrevistas al interior de la empresa para conocer como se viene manejando el proceso de negociación y se toman tres negociaciones que según los directivos de Atxel Ltda., fueron complejas y dejaron múltiples enseñanzas para la organización, dichas negociaciones tienen la particularidad de que fueron aplicadas a empresas de diferentes tamaños, por lo que se puede conocer la visión desde negociadora desde diferentes ángulos, desde la empresa pequeña, la empresa mediana y la empresa grande. Para los tres casos estudiados se contacta a las personas que participaron en el proceso por parte de Atxel y por parte de las empresas seleccionadas para el presente estudio (MATELCO LTDA, COOBACALI LTDA y FUNDACIÓN CARVAJAL).

### **2.1 METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN EMPLEADA**

Para la elaboración del presente trabajo de grado se utiliza el método deductivo investigación que permite a partir de la información recolectada mediante la herramienta metodológica del estudio de caso descriptivo múltiple, caracterizar un proceso de negociación de Atxel Ltda., Según (Yin, 1994) “El estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real”. Para tal efecto, se revisan las negociaciones efectuadas con las empresas Fundación Carvajal, Coobacali Ltda., y Matelco Ltda., ya que, estas empresas se ubican en diferentes sectores económicos,

además se toman como fuente de consulta porque así se puede conocer la opinión de una empresa grande, de una empresa mediana y de una pequeña empresa a la hora de negociar. La información recolectada corresponde a procesos de negociación efectuados en el año 2012 en la ciudad de Santiago de Cali.

Se han escogido estas organizaciones ya que desde la perspectiva de Atxel Ltda., estas contienen múltiples enseñanzas ya que los procesos de negociación efectuados fueron complejos y aunque fueron procesos exitosos, dejaron latente la necesidad de entrar a estructurar una metodología básica de negociación.

Se considera que una metodología como el estudio de caso permite explorar rasgos particulares de cada una de las negociaciones presentes en su contexto real, haciendo uso de la metodología de entrevista para recolectar la información y con base en el análisis de la información recolectada, se construye la caracterización del proceso de negociación para esta organización.

### 3 MARCO REFERENCIAL

#### 3.1 NEGOCIACIÓN

A lo largo de la vida se puede decir que siempre es posible encontrarse inmerso en un proceso de negociación dado que desde la niñez siempre estamos “negociando” algo (la buena calificación por el premio, o el permiso para salir a jugar a cambio de portarme bien) “En el mundo se negocia todos los días, Las personas lo hacen aun cuando darse cuenta que lo están haciendo. Por ejemplo, una señora negocia con su esposo sobre dónde comer, y con sus hijos, respecto a qué horas deben apagar la luz. Así, pues, la negociación es un medio básico para lograr lo que se pretende conseguir de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando dos o más personas comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos”.<sup>2</sup>

El conflicto de intereses cada día se presenta en todos los campos de la sociedad y cada vez se está menos dispuesto a sacrificar los intereses propios por satisfacer los de los demás es por esto que con el proceso de negociación lo que se busca es lograr un punto de equilibrio entre los intereses propios y los de la otra parte sin que ninguno sienta que ha cedido más de lo que debería.

Pero ¿qué es realmente el proceso de negociación? ¿Cuáles son sus etapas, características y sobretodo cuales son las técnicas de negociación que existen desde un componente teórico, que debemos tener en cuenta para que un proceso de negociación sea exitoso para todas las partes involucradas? Esto es lo que se tratara de ilustrar en este primer capítulo del estudio de caso sobre negociación.

Al ser un término que se utiliza en el día a día, se pensaría a veces que se hace innecesaria su definición, pero si se hace necesario la revisión de este concepto por parte de algunos autores. Y así poder lograr una concepción más clara de su

---

<sup>2</sup> FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce, Sl... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, Bogotá editorial norma 1998. P. Introducción

significado, ya que, en algunas ocasiones “hay conceptos que se comprenden muy bien hasta que queremos definirlos”.<sup>3</sup>

A continuación se exponen algunas definiciones propuestas por diferentes autores y se identifican puntos de convergencia entre los mismos para estar más cerca a la realidad de lo que es en esencia un proceso de negociación:

“la negociación se presenta como una confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado”.<sup>4</sup>

“cualquier forma de comunicación verbal, directa o indirecta, mediante la que las partes en un conflicto discuten, sin recurrir a arbitrajes u otros procesos judiciales, la forma de una acción conjunta mediante la que deben resolver una disputa entre ellos”.<sup>5</sup>

“La negociación es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas”.<sup>6</sup>

Revisando estas definiciones se puede concluir que siempre existen cuatro elementos básicos dentro de la negociación, es decir, que siempre que se hable de un proceso de negociación debemos tener en cuenta que están implícitos estos 4 elementos:

1. Método de resolución de conflictos
2. Supone un intercambio
3. Supone una acción conjunta

---

<sup>3</sup> DOMINGUEZ Bilbao Roberto, García Dauder Silvia, Introducción a la teoría de la negociación: Madrid, Copy red S.A. 2003, P. 1

<sup>4</sup> Ibíd. P. 2

<sup>5</sup> Ibíd. P. 2

<sup>6</sup> Ibíd. P. 2



4. Hay un deseo de llegar a un acuerdo, es decir, una búsqueda activa de la resolución.

### **3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN**

Después de realizar este preámbulo a la definición de lo que es el proceso de negociación, se dan a conocer a continuación las características implícitas en un proceso de negociación, dichas características siempre son las mismas independiente de lo que se esté negociando bien sea una negociación de paz, una negociación entre un comprador y un vendedor o hasta una negociación de quien va a usar la ducha primero en la mañana.

No obstante, es necesario tener en cuenta las características específicas del tipo de negociación (en función de su contenido, partes, contexto social, proceso, etc.) y sus diferentes modalidades; No es lo mismo hablar de negociaciones comerciales que hablar de negociaciones colectivas entre directivos y sindicatos; hablar de negociaciones establecidas por canales informales o negociaciones que siguen las vías formales; negociaciones entre dos personas directamente implicadas o negociaciones entre equipos, negociaciones entre más de dos partes con formación de coaliciones, negociaciones con representantes, negociaciones donde intervienen terceras personas como mediadores, negociaciones donde la presión de las audiencias observadoras o del tiempo es fundamental; también se ha diferenciado entre negociaciones internas o intracorporativas (por ejemplo, para conseguir el consenso en el interior de una unidad social –sindicatos- sobre la postura a adoptar en una negociación intercorporativa) y negociaciones intercorporativas (dirección-sindicatos); también varía una negociación en la medida en que se complejiza su agenda: negociaciones sobre un único asunto o negociaciones sobre varios asuntos como en un convenio colectivo.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 6

Entre las características más comunes a encontrar en cualquier clase negociación se encuentran las siguientes:

- **Una cantidad determinada de involucrados:** Hay dos o más sujetos que hacen parte de un proceso de negociación, es decir, personas, grupos u organizaciones. (Aunque las personas también pueden negociar consigo mismas –como cuando analizan que harán en su tiempo libre-) Se considera una negociación como un proceso que ocurre entre las personas, dentro de los grupos, entre los grupos.
- **Una relación de intereses en juego:** existe entre los involucrados en la negociación una divergencia de intereses o un conflicto de las necesidades, es decir, lo que quiere o necesita una parte no es lo que quiere o necesita la otra y para que haya un feliz término de dichas diferencias es que se utiliza el proceso de “negociación”.
- **Unos objetivos que tiene cada uno de los involucrados en la negociación:** Los sujetos normalmente negocian por voluntad propia con la premisa de que si en vez de recibir lo que la otra parte nos da, podemos negociar y así obtener un mejor resultado o un mejor beneficio por el hecho de negociar y no conformarnos con los que se nos da de entrada.
- **Cuando se negocia siempre esperamos que se dé un proceso de “dar y recibir”:** Esto es fundamental para la definición de la misma negociación y siempre se espera que todas las partes se alejen un poco de sus pretensiones iniciales para poder alcanzar un acuerdo que deje de alguna manera satisfechas a todas las partes.
- **Los involucrados en la negociación prefieren realizar una negociación:** Esto con el fin de no iniciar una lucha abierta, romper relaciones o a llevar las diferencias que se presenten ante entidades superiores que puedan ayudar a solucionar dichos conflictos.
- **Una negociación exitosa implica la administración de los tangibles:** (por ejemplo, el precio o los términos de un acuerdo) y también la solución

de los intangibles los cuales suelen provenir de los valores personales y las emociones.<sup>8</sup>

Uno de los puntos más importantes de las características de una negociación es que los involucrados se necesitan la una de la otra para poder llegar al feliz término de sus objetivos. Es decir que estas deben de coordinarse entre sí para lograr los resultados deseados por que la consecuencia de esta coordinación es que los resultados sean más positivos que si se decide trabajar cada parte por su lado. Cuando las partes dependen entre sí para lograr un resultado, esta condición se conoce interdependencia.

Cuando los involucrados manejan una relación de interdependencia, deben encontrar una manera de resolver sus diferencias. Estos pueden influir en los resultados y en las decisiones del otro y viceversa.

Es muy importante anotar que la negociación es un proceso que cambia a través del paso del tiempo y que el ajuste es una de las principales causas de los cambios que ocurren dentro de un proceso de negociación. El ajuste se refiere a las diferentes concesiones o cambios de posición que se realizan dentro del proceso de negociación a medida que este avanza. El proceso de negociación siempre es básicamente el mismo en su metodología, se empieza con una propuesta inicial de lo que son las pretensiones que se esperan sean aceptadas sin ninguna objeción, pero se debe tener claro que en el evento que esto no suceda se debe hacer una concesión y que dicha concesión ya limita las posibilidades o el rango de opciones dentro de las cuales se realizará un acuerdo o la solución a la diferencia presentada.<sup>9</sup>

Cuando se empieza un proceso de negociación todos los implicados expresan sus posiciones iniciales y de la misma manera expresan cuáles son sus pretensiones y cada uno espera que la otra parte acepte aunque se sabe que esto en realidad no

---

<sup>8</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 6 – p. 8

<sup>9</sup> Ibíd. p. 9

sucedirá así de fácil (hay que recordar al momento de generar una negociación la expectativa que se debe generar de dar y recibir). Si los involucrados no se ponen de acuerdo con rapidez, comenzara el proceso de negociación de todos los implicados, mediante el cual cada uno de los involucrados defenderá su posición inicial y controvertirá la de los demás. Cuando se realiza esta controversia a las posiciones de los otros involucrados, justificando con argumentos porque considera que es más viable su posición para llegar a un feliz término en la negociación. En la negociación normalmente se sugieren cambios a estas y en algunas ocasiones también sugieren cambios a la posición propia. Cuando una de los involucrados decide realizar un cambio de posición, es decir, que abandona la inicialmente adoptada en la negociación, realiza una concesión y dichas concesiones limitan el campo de acción que se tiene para negociar siempre que esta concesión no es más que una renuncia a todo lo que esté por encima de la nueva posición.

Como no es fácil saber cómo manejar las concesiones para dar señales a los otros agentes y como recibir señales de los demás con las concesiones que estos realizan, sobre todo cuando existe poca confianza entre los implicados en la negociación. Los dos dilemas que enfrentan los negociadores son los siguientes:

1. ***El dilema de la honestidad:*** Este dilema se centra en que no se sabe hasta qué punto es conveniente ser totalmente sincero con el otro negociador involucrado ya que, el revelar toda la verdad de su posición puede darle herramientas a la otra parte para aprovecharse de usted, pero también es cierto que se le debe dar alguna información de la necesidad que se tiene ya que si no la otra parte se encontrara en una encrucijada sin saber que ofrecer.
2. ***El dilema de la confianza:*** Este dilema se centra en que tanto se debe creer en lo que el otro negociador dice u ofrece; si realmente lo que ofrece es de verdad lo que puede o si podría ofrecerme algo mejor. En este

aspecto influyen muchos aspectos como por ejemplo; como ha tratado en el pasado o que reputación tiene esta negociador con el que se está realizando la negociación.<sup>10</sup>

Existen dos tipos de situaciones de interdependencia, una con resultado igual a cero y otra con resultado diferente a cero. Las de resultado igual a cero también conocidas como distributivas son aquellas en las que solo puede haber un ganador o en la que uno de los implicados obtiene la mayor parte de lo negociado; por el contrario en las situaciones con resultado diferente de cero, conocidas también como integradoras o de ganancias mutuas son aquellas en las que en las que todas las partes pueden lograr sus metas y objetivos.

### **3.3 TIPOS DE NEGOCIACIÓN**

Existen seis tipos de negociación que dependen estrictamente de las necesidades emocionales de los involucrados en el proceso, del respeto que exista entre estos, de las preocupaciones individuales y colectivas, de la confianza que se tengan de la capacidad en la toma de decisiones, de las relaciones de poder entre otros. Lo cierto es que al momento de la negociación todos los involucrados llegan con diferentes percepciones y preocupaciones. Pero depende de la confianza que se tenga el propio negociador y la confianza que tenga en el otro involucrado, el conocimiento de las propias necesidades y objetivos así como una buena recopilación de información previa a la negociación, esto juega un papel determinante en el tipo de negociación que jalonara el proceso.<sup>11</sup>

En cuanto a los tipos de negociación que se habla son los siguientes los cuales se explican cada uno con más detalle:

---

<sup>10</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. - 6 P. 13

<sup>11</sup> GUY, Cabana. Los 10 secretos del negociador eficaz, Malaga: Editorial Sirio S.A.2007.p.29

- 1. EL MODELO GANADOR-PERDEDOR:** Este tipo de negociación consiste en que uno de los involucrados en la negociación desde el principio de la negociación se siente el ganador, conllevando esto a sentir poco aprecio por el otro involucrado en la negociación y lo único que importa para esta persona es la victoria a toda costa sin importar los medios utilizados para conseguir dicha victoria. Esto se traduce en una especie de todo vale desde información falsa hasta la manipulación e incluso hasta la estafa. Queda claro que para esa persona el sentido de confianza carece de cualquier tipo de valor o importancia. Para ejemplificar este tipo de negociación se puede hablar de los políticos en campaña que realizan cualquier tipo de promesas con tal de obtener votos para ganar las elecciones a las que aspira.<sup>12</sup>
- 2. EL MODELO PERDEDOR-GANADOR:** en este tipo de negociación se pierde una guerra no declarada o se obtiene una victoria catastrófica, aunque de poca duración. Generalmente trae implícito una pérdida de autoestima y un deseo de venganza y hasta en algunas ocasiones puede que el perdedor se siente culpable por haberse dejado ganar. Entre los implicados que adoptan alguna de las dos posiciones en este tipo de negociación se pueden observar algunas características como:
- La falta de autoconfianza.
  - La creencia de que satisfacción rima con victoria unilateral.
  - El temor ha ser sometido o manipulado.
  - el sentimiento de rechazo o abandono
  - el miedo a ser ridiculizado.
  - la impresión de que el riesgo es demasiado grande.
  - La necesidad de comprar la tranquilidad o la paz.
  - La carencia de información, de conocimiento o de tiempo.
  - La percepción de ser intimidado.

---

<sup>12</sup> GUY, Cabana. Los 10 secretos del negociador eficaz, Malaga: Editorial Sirio S.A.2007.p.31

- La falta de respeto y de confianza.<sup>13</sup>

**3. EL MODELO PERDEDOR-PERDEDOR:** En este tipo de negociación no se busca ganar a como dé lugar si no asegurarse de que la otra parte pierda. Este tipo de negociación siempre es muy nefasta para todos los involucrados y por lo general los objetivos se pierden de vista y el proceso se hunde en un mar de emociones en donde el principal motivo es la manipulación, al igual que en el modelo ganador-perdedor se busca hacer lo que sea para hacer caer al otro implicado en la negociación y poder sacar el mayor partido a las debilidades del otro. Entre las razones de por qué se cae en este tipo de negociación se encuentran las siguientes:

- no existe ninguna confianza entre los implicados en la negociación.
- Estos no comprenden ni el proceso de la negociación ni sus verdaderas necesidades personales.
- No sienten interés alguno en comprender los requerimientos ajenos.
- Tampoco se preocupan de las razones que motivan a su adversario.
- Nadie ofrece soluciones de recambio o bien todas las opciones son sistemáticamente rechazadas.
- Cada uno de las partes teme que la otra pueda obtener beneficios.
- Nadie percibe las ventajas que supondría un reparto, salvo el reparto de las pérdidas.
- Todo el mundo es víctima de una competitividad feroz<sup>14</sup>

**4. EL MODELO GANADOR-GANADOR:** Este tipo de negociación básicamente consiste a diferencia del primero de los tipos de negociación en que en este se busca satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas en la negociación, las personas que eligen este tipo de negociación saben respetar el espacio de los demás toda vez que ocupan

---

<sup>13</sup> GUY, Cabana. Los 10 secretos del negociador eficaz, Malaga: Editorial Sirio S.A.2007.p.36

<sup>14</sup> Ibíd. P. 38 – p. 39

el propio y tienen en cuenta sus necesidades así como las de los demás, estas personas parten de la premisa que la victoria compartida siempre es mejor que la suma de las partes.<sup>15</sup>

#### **5. EL MODELO GANADOR-GANADOR O NINGÚN ACUERDO POSIBLE:**

Este tipo de negociación consiste como su nombre lo indica parte de la premisa de que ambas partes deben ganar al final de la negociación de lo contrario no se llegara a ningún acuerdo. Aunque suene un poco drástico este método es de mucha utilidad y muy sano para todas las partes involucradas en la negociación.<sup>16</sup>

#### **6. EL MODELO *SHOTGUN*:** Este tipo de negociación hace referencia a los procesos de negociación en los cuales ambas partes desean poner fin a una asociación comercial, y de manera inequívoca saben que al final del proceso una de ellas ganara unilateralmente.<sup>17</sup>

### **3.4 ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN**

Como todo proceso sistemático necesita de unas etapas o fases para su realización, no se puede apresurar en su realización y se debe hacer en lo posible siguiendo unas fases recomendadas las cuales se explicaran a continuación, del respeto de estas fases depende que tan a gusto se sientan las partes durante la evolución del proceso ya que cada una cumple un papel fundamental desde la etapa previa a la negociación hasta el momento de lograr un acuerdo con dicha negociación. Es por esto que se mencionan y explican que sucede en cada una de estas fases y como cada una de estas son de gran ayuda en momentos específicos del proceso de negociación.<sup>18</sup>

#### **1. Etapa de calentamiento:** al ser la primera fase en el proceso de negociación, los negociadores deben dedicar una parte de tiempo para

---

<sup>15</sup> GUY, Cabana. Los 10 secretos del negociador eficaz, Malaga: Editorial Sirio S.A.2007.p.41

<sup>16</sup> Ibid. p.45

<sup>17</sup> Ibid. p.47

<sup>18</sup> SANER, Raymond. El experto negociador, Barcelona: Editorial Gestión 2000. 2000. P 165



conocerse y familiarizarse con la situación tanto física como de contenido de la negociación. En esta fase la atmosfera debe ser cordial para permitir que exista una superación de esta fase y que pueda iniciarse cordialmente el proceso mediante el cual se conseguirá lo que las partes involucradas desea, esto es lo que se conoce como negociación, por más que se trate de un proceso de negociación no se puede olvidar que es una relación entre personas y que de lo productiva que sea esta etapa así mismo de productivo puede ser el proceso de negociación mismo ya que en esta etapa se puede construir un ambiente cordial y productivo para dicho proceso.<sup>19</sup>

- 2. Presentación de posiciones:** Después de haber superado la etapa de conocimiento y familiarización de las partes involucradas en la negociación, y habiendo puesto las cuestiones a negociar sobre la mesa, se sigue con la fase de delimitar las posiciones, en esta fase se presentan los objetivos que se pretende conseguir al llegar a un acuerdo al final de la negociación, la conversa en esta fase adquiere un tono más técnico y se empieza a hablar de distribución y ambas partes empiezan a defender sus posiciones con argumentos aunque en esta etapa aun no se habla de acuerdos ya que es muy pronto para hacerlo.<sup>20</sup>
- 3. Acercamiento:** Realizadas las dos primeras fases llego el momento de pensar que si queremos conseguir algo de la otra parte involucrada en la negociación algo tendremos que ofrecer a cambio, desde este punto de vista se empieza a realizar un trabajo conjunto el cual consiste en buscar las mejores soluciones para las pretensiones de los involucrados en la negociación, cada quien teniendo en cuenta los intereses propios pero sin hacer énfasis en estos, lo que se trata es de buscar soluciones creativas, y es en este momento cuando el haber hecho bien la fase de calentamiento dará sus frutos ya que al existir una buena atmosfera para negociar permite

---

<sup>19</sup> ibíd. P 166

<sup>20</sup> Ibíd. P. 158 – p. 169

que se forje la parte integradora del proceso, en la cual ambas partes deben salir satisfechas con el acuerdo logrado.<sup>21</sup>

- 4. Solución o interrupción:** Si todo ha transcurrido como estaba previsto, al final de la tercera fase habrán sobre la mesa una variedad posibles soluciones que satisfagan a todas las partes involucradas; de lo contrario no habrá sido posible ningún acuerdo porque los intereses en disputa son irreconciliables o las partes involucradas no pudieron superar la etapa de distribución y enfrentamiento. Sea como fuere en esta última fase de la negociación está enmarcada para llegar a la finalización del proceso negociador bien sea por que los involucrados pudieron llegar y escoger un acuerdo o porque designaron esta tarea al encargado de la toma de decisión al no ponerse de acuerdo los negociadores y estos deben tomar la decisión si realizan el cierre de la negociación de alguna manera o interrumpen la negociación actual.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> SANER, Raymond. El experto negociador, Barcelona: Editorial Gestión 2000. 2000. P 169 – p. 170

<sup>22</sup> Ibíd. p. 170 – p. 171

**TABLA 1**

<b>Cuestiones básicas en las diferentes fases de la negociación</b>			
<b>¿Quién?</b>	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Por qué?</b>	<b>¿Cómo, cuándo?</b>
¿Cuál es su encargo?	¿Qué queremos?	¿Por qué estamos negociando	¿Cuáles son los posibles paquetes?
¿Tiene poder de firma?	¿Qué quieren ellos?	¿Cuáles son las soluciones mutuamente aceptables?	¿Cuáles son las mejores opciones?
	¿Qué es negociable?	¿Qué debemos ofrecer a cambio?	¿Cuándo se firmara el contrato?

**Fuente:** SANER, Raymond. El experto negociador, Barcelona: Editorial Gestión 2000. 2000 p. 168

### **3.5 ESTILOS DE NEGOCIADORES**

Cada uno de los seres humanos es una combinación de imágenes y estilos dos elementos que no están necesariamente relacionados entre sí. La imagen es lo que se proyecta hacia los demás o lo que demás perciben y el estilo es la manera propia de como se hacen las cosas. En el campo de la negociación aspectos como el saludo, la postura, la indumentaria y el apretón de manos hacen parte de esta imagen y en el momento que se empieza a negociar los gestos y las palabras hacen parte del estilo único que tiene cada ser humano al momento de negociar. Cada individuo posee una imagen y un estilo único de negociación que no son más que un reflejo de lo que es en esencia esta persona.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> GUY, Cabana. Los 10 secretos del negociador eficaz, Malaga: Editorial Sirio S.A.2007.p.93

A continuación se explican los diferentes estilos de negociadores que existen así como cuales son las características principales que identifican a cada uno de estos:

**El negociador imbécil:** A este tipo de negociador se les identifica por su actitud deslucida y su propensión por volver a poner al otro involucrado en sus manos. Son expertos en mostrarse ilógicos y en solicitar explicaciones sin fin y estafar el tiempo de la otra parte. Palabras más palabras menos son prácticamente unos parásitos.<sup>24</sup>

**El negociador dictador:** el negociador de este estilo se caracteriza porque es algo escandaloso, habla fuerte de gestos vivos y desmesurados. Suele ser un negociador intransigente que desea que se adopte la visión de este a toda costa. Cuando está presente en una negociación se nota por que el ambiente es algo tenso pero apenas este se retira se siente más tranquilidad en el lugar donde se está llevando a cabo la negociación.<sup>25</sup>

**El negociador erosionador:** Este estilo de negociador se reconoce porque es de alguna manera una especie de manipulador que siempre quiere conseguir de la otra parte involucrada en la negociación más y más concesiones. Esto lo logra mediante la falta de firmeza que pueda tener el otro negociador en el proceso, es muy perseverante y siempre quiere más y más.<sup>26</sup>

**El negociador pensador:** Este tipo de negociador es el tipo de persona que casi no habla en la negociación y no expresa de antemano sus sentimientos y necesidades y trata de retrasar esto el mayor tiempo posible. Es muy observador y hace muchas preguntas para obtener la mayor información posible de los demás involucrados en la negociación, este tipo de negociador no realiza ninguna afirmación o no toma ninguna decisión hasta no estar totalmente seguro de lo que va a otorgar o lo que va a solicitar, así mismo, ya después de haber indagado bastante y tener bien clara la información ya se presta más a la negociación con la realización de aportes o correcciones a las afirmaciones realizadas por el otro involucrado en la negociación.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> GUY, Cabana. Los 10 secretos del negociador eficaz, Malaga: Editorial Sirio S.A.2007.p.95

<sup>25</sup> Ibíd. P. 100

<sup>26</sup> Ibíd. p. 103

<sup>27</sup> GUY, Cabana. Los 10 secretos del negociador eficaz, Malaga: Editorial Sirio S.A.2007.p.107 – p. 108

**El negociador pacificador:** Como su nombre lo indica este tipo de negociador ama la paz antes que todo en la mesa de negociación está dispuesto a lo que sea para evitar confrontaciones entre los negociadores. Es tan sensible en este tema que tiende a sentir angustia cuando existen afirmaciones negativas por alguna de las partes de la negociación. Cuando se presenta algún tipo de conflicto en la negociación tiende a dar la espalda o a ceder casi por reflejo. Al igual que el pensador la mayor parte hace gala de una actitud reservada, a menudo deja que la otra parte tome las decisiones para evitar así posibles inconvenientes y conflictos en la negociación.<sup>28</sup>

**El negociador correoso:** Esta clase de negociación maneja un estilo agresivo y una manera de hablar siempre tendente al enfrentamiento y la coacción, le gusta que la negociación se cierre en el menor tiempo posible y realizando el menor esfuerzo posible, es un tipo de negociador podría decirse perfeccionista y ante el menor los sacara en cara ya que es un individuo intolerante a los errores.<sup>29</sup>

**TABLA 2**

Características principales de los seis estilos de negociadores						
	Imbécil	Dictador	Erosionador	Pensador	Pacificador	Correoso
<b>Puntos fuertes</b>	Libertad Perspicacia	Liderazgo Eficacia	Creatividad Curiosidad	Planificación Organización	Entusiasmo Motivación	Seguridad Decisión
<b>Debilidades</b>	Hipocresía Pereza	Rigidez Critica	Exigencia Lógica	Perfeccionismo Reserva	Negligencia Falta de constancia	Impaciencia Tozudez
<b>Trabajos representativos</b>	Detective Hotelero	Militar Editor	Comprador Representante sindical	Contable Informático	Representante Relaciones Publicas	Director Productor
<b>Búsqueda</b>	disponibilidad	productividad	aprobación	precisión	reconocimiento	Rendimiento
<b>Prioridad</b>	Motivo	Resultado	Implicación	Proceso	Interacción	Tarea
<b>Apariencia</b>	Relajada	Ocupada	Funcional	Estructurada	Estimulante	Practica
<b>Actitud en el trabajo</b>	Discreta	Categórica	Aceptadora	Deliberada	Espontanea	Explicita

<sup>28</sup> Ibíd. P. 111 – p. 112

<sup>29</sup> Ibíd. p. 114

<b>Actitud en las decisiones</b>	Discreta	Catagórica	Aceptadora	Deliberada	Espontanea	Explicita
<b>Motivación</b>	Indudable	Victoria	Consentimiento	Proceso	Solicitud	Exactitud
<b>Discurso</b>	Dubitativo	Directo al grano	Audaz	Discreto sobre sus emociones	Cuenta historias	Incisivo Y Puntilloso

Fuente: GUY, Cabana. Los 10 secretos del negociador eficaz, Malaga: Editorial Sirio S.A.2007.

**TABLA 3**

<b>Interacción de los seis estilos de negociadores</b>						
<b>Reaccionar al...</b>	<b>Imbécil</b>	<b>Dictador</b>	<b>Erosionador</b>	<b>Pensador</b>	<b>Pacificador</b>	<b>Correoso</b>
<b>Imbécil</b>	Uno de los dos se convertirá en Einstein	Escucha y ejecuta	Concesión	Partida de ajedrez	Ningún problema	El médico y su paciente
<b>Dictador</b>	Dominación/sumisión	Combate de campeones	Parásita	Colaboración	Como un súbdito frente a su rey	Competitividad
<b>Erosionador</b>	Interminable	Gran debate	Regateo sin fin	Habla que Yo escucho	Ningún beneficio, pero aumento de las ventas	Aumento de la tensión
<b>Pensador</b>	La araña y la mosca	Confrontación silenciosa	Terapia	Dos barcos en la noche	Escucha, que yo hablo	¡Te respeto pero actúa!
<b>Pacificador</b>	¿Puedes ayudarme?	¡Una carnicería!	Ruina	Precaución	Mezcla histórica	Aumento de la creatividad
<b>Correoso</b>	¡Mortal!	Lucha a muerte	Indiferencia	Desafío total	¡Socorro!	Rivalidad

Fuente: GUY, Cabana. Los 10 secretos del negociador eficaz, Malaga: Editorial Sirio S.A.2007.

## 3.6 LOS CONFLICTOS

Una de las posibles consecuencias de las relaciones de interdependencia entre los implicados en una negociación puede ser un conflicto. Esto puede ser el resultado de necesidades diferentes de los involucrados en dicho proceso o que se perciben dichas necesidades de una manera errada. Se pueden generar conflictos cuando las partes buscan la misma meta o también cuando las partes aspiran a obtener resultados muy diferentes; una negociación puede ser la manera más efectiva de resolver un conflicto de manera eficaz.<sup>30</sup>

Para comprender los conflictos de una manera más fácil, se deben diferenciar sus niveles entre los cuales se identifican cuatro:

- 3.6.1 **Conflicto intrapersonal o intrapsíquico:** Este tipo de conflicto es el que ocurre al interior de una persona, y este se genera por los pensamientos, ideas, valores, creencia que pueda poseer un individuo.
- 3.6.2 **Conflicto interpersonal:** Este segundo nivel de los conflictos son los que ocurren entre personas, este tipo de conflictos son los que ocurren entre hermanos, esposos, vecinos, entre otros.
- 3.6.3 **Conflicto intragrupo:** Este tercer nivel del conflicto es el que se da entre los integrantes de grupos por ejemplo, grupos de trabajo, familias, tribus, entre otros.
- 3.6.4 **Conflicto intergrupal:** Este nivel final de los conflictos es el que se da entre organizaciones, grupos étnicos, familias enemistadas, entre otros. Este nivel de conflicto es el más complejo por la gran cantidad de personas que influyen en él.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P.16 - p. 17

<sup>31</sup> *Ibíd.* P. 17

Siempre se parte de la premisa que un conflicto es malo o disfuncional. Esta noción posee dos aspectos: uno, el conflicto nos indica que algo está fallando, y dos que el conflicto puede generar consecuencias muy destructivas.<sup>32</sup>

Entre los elementos que ayudan a la imagen destructiva de un conflicto se encuentran los siguientes:

1. **Las metas competitivas ganar-perder:** los implicados en el conflicto generan una competencia por que siempre parten de la premisa que debido a su interdependencia los dos no pueden alcanzar los objetivos al mismo tiempo por lo tanto se generan estos procesos de competencia.
2. **La percepción errónea y las propensiones:** A medida que se acrecientan los conflictos las percepciones tienden a distorsionarse, y los implicados llegan a ver las cosas de acuerdo con su propia visión del conflicto, por lo tanto tienden a calificar a los otros como a su favor o en contra.
3. **La emocionalidad:** Los conflictos tienden a contener cargas emocionales, estas emociones no dejan pensar con claridad a los implicados en el conflicto y estos suelen volverse más irracionales a medida que el conflicto aumenta.
4. **La disminución de la comunicación:** La comunicación se disminuye entre los implicados en el conflicto y se vuelve de cierta manera selectiva ya que se prefiere tener más comunicación productiva con quienes se coincide y menos con los que no se está de acuerdo.
5. **Los problemas confusos:** Los principales problemas que se están discutiendo tienden a tornarse confusos y menos definidos, se caen en generalizaciones y el conflicto se convierte en un remolino de temas no relacionados y testigos que no tienen mucho que ver en el conflicto. En este momento los implicados en el conflicto suelen perder claridad sobre cómo empezó el conflicto y cuál es el tema principal o lo que se busca resolver y de qué manera se pretende hacer.

---

<sup>32</sup> Ibíd. P. 18



6. **Los compromisos rígidos:** Cuando los implicados en el conflicto plantean sus posiciones suelen quedar atrapados en ellas, y cuando una de ellos desafía al otro, este se preocupa más por defender su posición so pena de perder prestigio o mostrarse débil.
7. **Las diferencias ampliadas y las semejanzas minimizadas:** Cuando los implicados en el conflicto se encierran en los compromisos y los problemas se vuelven difusos se tienden a ver como opuestos totalmente radicales, se agudizan entonces y se maximizan las cosas que los diferencian y de la misma manera se minimizan los puntos que tienen común generando esto una visión de que se encuentran más lejos de un acuerdo de lo que realmente lo están y esto conlleva a que ninguno de los involucrados quieran buscar bases comunes para la resolución del conflicto.
8. **El aumento del conflicto:** A medida que avanza el conflicto y cada involucrado se agazapa más en su posición cada uno se vuelve menos tolerante con el otro, más defensivo, menos comunicativo y más emocional. Esto hace que el nivel del conflicto aumente tanto a tal punto que puede destruir la capacidad para resolver el mismo y hasta la intención de volverse a sentar a negociar se puede perder.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 19

### 3.7 NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

En una situación de negociación distributiva los involucrados suelen tener objetivos que van en contra de los objetivos de los otros, los recursos son fijos y limitados cada una de los involucrados en la negociación quiere obtener la mayor parte de estos recursos para lo cual cada involucrado utiliza toda una serie de estrategias para ampliar la cantidad de recursos obtenidos al final de la negociación. Básicamente una negociación distributiva es una competencia sobre quién va a obtener más de los recursos en disputa y que uno u otro de los involucrados consigan los objetivos deseados dependerá en gran medida de las estrategias y tácticas utilizadas durante el proceso de negociación para lo cual se explica una serie de tácticas y estrategias que son consideradas fundamentales y que se deben tener en cuenta al momento de realizar una negociación de tipo distributiva.<sup>34</sup>

En las negociaciones de este tipo existen tres variables fundamentales las cuales determinan el campo de acción con que cuentan los implicados en el proceso de negociación para realizar dicho proceso:

---

<sup>34</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 27

- 3.7.1 **El punto objetivo:** Este es el punto más óptimo en el cual cada uno de los negociadores espera lograr un acuerdo en la negociación.
- 3.7.2 **El punto de resistencia:** Es lo máximo hasta donde cada uno de los involucrados en el proceso de negociación está dispuesto a ceder el punto objetivo para cerrar la negociación.
- 3.7.3 **El precio solicitado:** Este hace referencia sobre la postura inicial de una de los involucrados en la negociación sobre la cual se empezara a realizar el proceso de negociación.<sup>35</sup>

Los involucrados en un proceso de negociación establecen su punto objetivo, inicial y de resistencia antes de comenzar el proceso de negociación. La distancia entre los puntos de resistencia y los puntos objetivos de las partes se conoce como rango de concertación dado que mientras que las ofertas este dentro de estos puntos existe lugar a que se dé un acuerdo que satisfaga a los involucrados en la negociación.

El proceso fundamental de un proceso de negociación distributiva es alcanzar un punto de acuerdo dentro de un rango de negociación positivo para los involucrados en dicho proceso, la idea de cada una de los involucrados en la negociación es lograr un acuerdo lo más cercano posible al punto de resistencia de la otra parte. Este concepto también es conocido como la ZOPA (Zona de posible acuerdo), mediante este término se explica que antes de iniciar un proceso de negociación cada uno de los involucrados marca unos límites de mínimos y máximos, tanto de lo que desea lograr como de lo que está dispuesto a ceder para lograr lo que quiere.<sup>36</sup>

En una negociación distributiva los implicados en dicha negociación saben que deben realizar un acuerdo por debajo de su punto objetivo pero también saben

---

<sup>35</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 28 – p. 29

<sup>36</sup> Ibíd. P. 29

que no aceptaran un acuerdo que esté por encima de su punto de resistencia, para que exista un verdadero acuerdo es fundamental que los involucrados en el proceso de negociación estén conscientes que este es el mejor acuerdo que podían haber logrado de lo contrario se corre el riesgo de que una de las partes se retire del proceso negociador o buscar otras maneras de recuperar lo que estos crean que están perdiendo.<sup>37</sup>

#### **3.7.4 ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES DE LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA**

Lo que se busca lograr con una negociación de tipo distributiva es la maximización en el valor del acuerdo, para lograr esto los involucrados en el proceso de negociación cuentan con cuatro estrategias principales:

**3.7.4.1** Promover una negociación cercana al punto de resistencia de la otra parte hasta el momento desconocido.

**3.7.4.2** Persuadir al otro implicado en dicho proceso para que cambie su punto de resistencia logrando con esto un mayor campo de concertación.

**3.7.4.3** Si existe un rango de conciliación negativo convencer al otro implicado en dicho proceso para que modifique o reduzca su punto de resistencia o cambiar su propio de resistencia para lograr un rango de conciliación positivo y que sea posible una negociación.

**3.7.4.4** Convencer al otro implicado en dicho proceso para que se convenza que este es el mejor acuerdo posible.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 32

<sup>38</sup> Ibíd. P. 33

En todas estas estrategias es muy importante influir en el punto de vista de la otra parte y esto se logra mediante el intercambio de información y el convencimiento.

En todas las negociaciones distributivas es importante realizar dos tareas: 1) descubrir el punto de resistencia del otro negociador, 2) influir en el punto de resistencia del otro implicado en el proceso de negociación.

Entre más información se tiene del otro negociador, como por ejemplo, su punto de resistencia, motivaciones, sentimientos más fácilmente se podrá conseguir un acuerdo favorable, dado que, la información es la fuerza fundamental de un proceso de negociación. Así mismo se debe procurar por que el otro agente involucrado en la negociación no conozca alguna información propia y se debe encubrir el propio punto de resistencia, aunque si se debe brindar algún tipo de información y hasta se puede dar alguna información inventada para que el otro negociador parta de algunos supuestos que al final del proceso negociador puede resultar favorable para lograr un mejor acuerdo. Debido a este proceso en el que cada una de los involucrados quiere conservar cierta información oculta los procesos de comunicación pueden tornarse algo complejos.

En una negociación distributiva lo primero que se debe descubrir es el punto de resistencia del otro negociador y verificar la relación que guarda con el propio.

Los siguientes aspectos son importantes al momento de tratar de influir en el punto de resistencia del otro negociador: 1) el valor que el otro negociador asigna a un resultado particular 2) los costos que el otro implicado en la negociación asigna al retraso o la dificultad de las negociaciones y 3) el costo que el otro involucrado en la negociación asigna a cancelar las negociaciones.

También es importante comprender que al influir en el punto de vista del otro negociador; este está pendiente también del valor propio que se maneja para un resultado específico analizando igualmente como es el comportamiento frente a los tres puntos mencionados en el párrafo anterior. Para explicar cómo afectan

estos factores a un proceso de negociación distributiva se definirán cuatro propuestas principales:

1. ***Cuanto más alto calcule el otro negociador que a usted le cuesta un retraso o callejón sin salida más fuerte será el punto de resistencia de este.*** Si el otro negociador se entera que existe prisa por llegar a un acuerdo puede aprovechar esta situación a su favor y así elevar sus pretensiones iniciales; si por el contrario se le demuestra que no existe prisa por el acuerdo y que se dispone de todo el tiempo para la negociación más inferior podrá resultar dichas pretensiones.
2. ***Cuanto más alto calcule el otro negociador sus propios costos por retrasos o un callejón sin salida, más débil será el punto de resistencia de este.*** Entre más necesitada se encuentra una persona de un acuerdo más bajo creará su punto de resistencia, de esta manera si se logra convencer al otro involucrado en la negociación de lo perjudicial que le puede resultar dilatar este proceso es más probable que reduzca el nivel de su punto de resistencia. Por el contrario si el otro negociador está en pleno convencimiento de que las alternativas que esta brinda para lograr un acuerdo son las mejores es muy probable que su punto de resistencia sea elevado.
3. ***Cuanto más bajo valore el otro negociador un punto de negociación, más bajo será el punto de resistencia.*** El punto de resistencia tiende a volverse más laxo cuando el otro negociador no considera importante el punto de la negociación. Si se logra mostrarle al otro involucrado en la negociación que esta no tendrá el resultado esperado o que las posiciones no son tan buenas como otros piensan, esté involucrado seguramente ajustara hacia abajo su punto de resistencia.
4. ***Cuanto más crea el otro negociador que usted valora una cuestión, más bajo puede ser su punto de resistencia.*** Si usted le hace saber al

otro negociador que para usted es muy valorado alguna cuestión de la negociación es probable que más aplique algún tipo de presión para que usted modifique su punto de resistencia. Sin embargo al saber el otro negociador que para usted es importante algún punto de la negociación es probable que menos quiera ceder en este punto generando posiblemente esto una ruptura de las negociaciones.<sup>39</sup>

### 3.7.5 TACTICAS EN LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

Entre las estrategias de la negociación distributiva existen cuatro tácticas fundamentales que tienen que ver con los objetivos, el punto de resistencia y los costos de concluir la negociación, que un negociador debe tener en cuenta en tal situación: 1) valorar el objetivo, el punto de resistencia y los costos de concluir las negociaciones para el otro negociador. 2) manejar como percibe el otro involucrado en la negociación el objetivo, el punto de resistencia y el costo de concluir la negociación 3) modificar la percepción del otro negociador de su propio objetivo, punto de resistencia y costo de concluir la negociación. 4) manipular los costos reales de retrasar o concluir las negociaciones.

El primer paso que debe realizar el negociador es obtener la información del otro involucrado en la negociación en cuanto a su objetivo y punto de resistencia. Esto lo puede lograr de dos maneras, averiguando información sobre alguna negociación realizada en tiempo pasado por la otra parte (valoración indirecta) o indagando directamente al otro negociador sobre su posición en estos puntos (valoración directa) La cual podría ser infructuosa en relación con el nivel de confianza/desconfianza que posea la contraparte.

Una táctica importante para un negociador consiste en manejar la información que se le envía a las demás partes sobre el objetivo y punto de resistencia propio, al

---

<sup>39</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 34 – p. 35

mismo tiempo que se le induce para que se forme una visión positiva sobre estos. Los negociadores necesitan encubrir cierta información acerca de sus posiciones y presentarse como quieren que lo vean los demás. El encubrimiento de la información es más vital al inicio de la negociación y después es mejor una acción directa. De esta manera y con esta secuencia se tiene el tiempo necesario para reunir información del otro negociador lo cual va a ser muy útil al momento de evaluar los puntos de resistencia y para determinar la manera apropiada de suministrar información al otro involucrado en la negociación acerca de la propia posición.

Una de las actividades más comunes para encubrir la posición propia es decir y hacer lo menos posible. En lugar de esto lo que se debe hacer es utilizar la palabra para obtener información del otro agente involucrado en el proceso de negociación.

Los negociadores pueden realizar acciones para destacar su posición y hacerla ver más interesante que la del otro negociador. Uno de estos casos es la *presentación selectiva* que consiste en mostrar solo los hechos que apoyen la posición propia. Otra manera es mostrar al otro negociador los costos y los riesgos que le generan a la propia posición aceptar la posición del otro negociador, es tratar de hacerlo poner en la posición propia por un momento.

Un negociador suele alejar al otro negociador de sus objetivos al lograr mostrar que los resultados pueden ser menos atractivos o que el costo de obtenerlos es muy alto. También puede lograr que las posiciones del otro negociador parezcan más interesantes o menos complicadas para este.

Existen varios métodos para modificar las percepciones de la otra parte. El primero consiste en interpretar lo que en realidad espera el otro negociador en los resultados de su propuesta, es tratar de mostrar los puntos negativos que se generarían si se llega al acuerdo que esta espera, esto lo puede hacer caer en cuenta de algo no estudiado al momento de mostrar su posición. Otra manera es



ocultar algún tipo de información en la negociación que sería muy relevante en el proceso si fuera conocida por él.

Los negociadores de tipo distributivo son conscientes de las diferentes etapas que deben asumir en los diferentes momentos de la negociación y que así mismo deben adoptar unos roles y unos comportamientos específicos para cada etapa; a continuación se explican las diferentes posiciones que normalmente adoptan en este tipo de negociaciones:

Uno de los mayores dilemas para un negociador es ¿Cuál debe ser la primera oferta que debo realizar? Tiene el dilema si será muy baja o muy elevada dicha oferta. Así se tenga un buen conocimiento del otro involucrado en la negociación esto no asegura que la oferta inicial que se realice sea bien recibida por el otro. Lo que indican los estudios es que al realizar una oferta inicial elevada se parte con cierta ventaja para el negociador que la realiza pues esto brinda algún tipo de afianzamiento en la negociación. También indican los estudios que los negociadores que realizan ofertas iniciales elevadas logran acuerdos también más elevados, ya que por lo menos al realizarlas éstas brindan un mayor campo de acción para maniobrar durante la negociación, además una oferta inicial elevada funciona como una especie de mensaje subliminal donde se le dice al otro negociador varios aspectos, como por ejemplo que hay un largo camino por recorrer antes de lograr un acuerdo, que deberá realizar varias concesiones antes de que se acepte un acuerdo y también este pudo haber hecho mal el cálculo del propio punto de referencia.

La segunda decisión que se toma al inicio de la negociación es que postura se tomara para la negociación, si se adoptara una posición ruda y de combate para obtener lo mejor de cada punto o una actitud moderada y de concertación. Normalmente la actitud que toma una parte es respondida exactamente igual por el otro negociador. Se debe ser muy cuidadoso en la postura que se asume y revisar que mensaje se está enviando al otro negociador con esta posición el

mensaje que se envía. Siempre debe ser coherente con la postura adoptada y con la oferta inicial realizada.

Normalmente cuando un negociador realiza la oferta inicial, el otro suele realizar una contraoferta y si este no la realiza se entiende que por igual considera inaceptable la primera oferta realizada. En todo caso después de este paso el negociador que realizó la oferta inicial puede decidir si realiza alguna concesión o si se mantiene en su oferta inicial. De realizarse alguna concesión la principal incógnita es que tan grande debe ser dicha concesión ya que a menudo esta primera concesión envía un mensaje al otro negociador de cómo será la negociación de ahí en adelante. Las concesiones cumplen un papel fundamental ya que sin estas no se podría dar un proceso de negociación. Lo que se espera siempre durante el proceso de negociación de tipo distributivo es que las ofertas iniciales se encuentren lo más lejanas al punto de resistencia ya que con esto se genera un rango de concertación más amplio en el cual se pueden hacer varias concesiones y así mismo deben tratar de identificar el punto objetivo del otro negociador y lograr no ceder tan rápido en este punto con las concesiones realizadas, es decir, que el secreto es mantener una posición alejada al propio punto de resistencia pero también lo más alejada posible del punto objetivo del otro negociador.

La manera más sutil de realizar la oferta final es cuando el negociador realiza una concesión diferente a las que venía realizando durante la negociación normalmente más grande, esto dará a entender al otro negociador que está dando en esta concesión lo que le restaba de su rango de concertación.

Después de haber realizado un proceso de negociación el siguiente desafío para el negociador es realizar el cierre del acuerdo producto de dicha negociación. Aunque existen varias tácticas para cerrar una negociación el elegir la apropiada para cada caso es más cuestión de arte por parte del negociador que de ciencia. Las principales maneras para cerrar un acuerdo son las siguientes:

1. **Ofrecer alternativas:** En lugar de realizar una última concesión o alternativa el negociador suele ofrecer un paquete de alternativas con un valor más o menos equivalente, esto es muy eficaz ya que a las personas les gusta el tener opciones para elegir.
2. **Suponer el cierre:** Esta táctica se hace de una manera sutil ya que una de los negociadores da por sentado que el otro ya acepto el acuerdo, por ejemplo, si la negociación es en un proceso de compra el vendedor empieza a realizar el papeleo ya que considera que ya fue tomada la decisión de realizar la compra por parte de la otra parte.
3. **Dividir la diferencia:** Esta táctica consiste en que después de haber realizado el proceso de negociación y aún existen diferencias entre los negociadores se conviene dividir la diferencia existente ya que ambos han invertido tiempo, realizado concesiones y los objetivos están cerca.
4. **Ofertas a punto de estallar:** Es una manera de ejercer algún tipo de presión sobre el otro negociador para que acepte y tome la decisión de una manera rápida, un ejemplo más claro de esto es cuando una parte realiza una oferta pero le da un plazo determinado para que acepte esta oferta.
5. **Endulzantes:** Otra táctica para cerrar un acuerdo es ofrecer algo adicional a lo que se venía ofreciendo, por ejemplo cuando se le dice al otro involucrado en la negociación que “si acepta el acuerdo en este momento tendrá adicionalmente X cosa”.<sup>40</sup>

Ahora se explican las formas de presión más comunes así como las debilidades de cada una:

1. **Hombre bueno/hombre malo:** Esta táctica de presión consiste en que uno de los involucrados en el proceso tiene dos tipos de negociadores unos de actitud ruda (hombre malo) y el otro tiene una actitud amable y conciliador

---

<sup>40</sup> Saunders, F. d. n. R. J. L. B. B. D. M. (2008). Fundamentos de negociación. Mexico D.F., Mc Graw-Hill.(Pág. 36-47)

(hombre bueno). La actuación de cada uno en la negociación se presenta en las siguientes ocasiones cuando las negociaciones se encaminan por una ruta no conveniente para el equipo toma la palabra el “hombre malo” mientras que cuando las cosas fluyen de la mejor manera para el equipo toma la voz el “hombre bueno”.

- 2. Ofertas bajas/ofertas altas:** En este tipo de táctica se empieza con una oferta extremadamente baja o muy alta lo cual es entendido que nunca se lograra en el acuerdo. Lo que esta táctica presume es que al realizar una oferta de este tipo el otro negociador puede reconsiderar su oferta inicial y acercarse o alejarse al propio punto de resistencia, el riesgo que se corre con esta táctica es que al realizar una oferta tan irrisoria puede pasar que el otro negociador no lo considere serio y se retire del proceso de negociación.
- 3. Fingimiento:** En esta táctica una de los negociadores simula que es muy importante un aspecto que realmente no tiene relevancia para él mientras que para el otro si es un aspecto importante, logrando con esto ganar algunas concesiones grandes en las cuestiones que realmente son importantes para él. Esta táctica se hace más eficiente cuando descubrimos algún aspecto de gran importancia para el otro negociador y que desde el punto de vista propio interesa poco o nada.
- 4. El tanteo:** El tanteo se utiliza cuando ya se ha invertido un tiempo en el proceso de negociación y se solicita algo adicional de valor pequeño para el otro negociador, es decir, la manera de obtener algo adicional lo cual no estaba contemplado desde el inicio en la negociación pero que el otro involucrado en la negociación considerara que por algo tan pequeño no vale la pena echar a perder el proceso de negociación que ya se ha realizado pero que al mismo tiempo considera un gesto de mala fe al tratar de obtener algo que no estaba contemplado en la negociación inicial.

5. **Retiro:** Esta táctica consiste en que una de los negociadores toma una actitud de fanfarronería combinada con una amenaza para obligar al otro a retirarse y así lograr lo que este primero pretende.
6. **Intimidación:** Bajo esta táctica de presión pueden agruparse muchas prácticas, lo que todas tiene en común es que intentan obligar al otro negociador para que acepte mediante una presión emocional, por lo general a manera de enojo o de infundir terror.
7. **Conducta agresiva:** un grupo de tácticas similares a las de intimidación que además incluye un tono de agresividad para estimular su posición o atacar la posición del otro involucrado en la negociación. El negociador que adopta esta táctica manifiesta una posición intransigente y agresiva que obliga al otro a realizar una cantidad considerable de concesiones para poder llegar a un feliz acuerdo.
8. **Atosigamiento:** la táctica de atosigamiento se presenta cuando una de los negociadores abruma con demasiada información al otro de tal manera que este no puede distinguir cual es la información relevante para la negociación y cual para lograr su distracción. Uno de los ejemplos más típico es cuando una de los negociadores solicita información al otro y este lo llena de información técnica que muy seguramente no entenderá.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 36 – p. 54

### **3.8 NEGOCIACIÓN INTEGRADORA**

En todas las negociaciones no siempre deben existir ganadores y perdedores, por el contrario todos los implicados pueden ganar y cuando esto ocurre se está frente a una negociación de tipo integradora, conocida también como de cooperación o de colaboración.

En una negociación integradora los objetivos de los involucrados no son excluyentes por lo tanto cada uno puede lograr lo que desea sin que esto implique que el otro no lo conseguirá. El logro de uno de los negociadores no depende de que el otro no logre conseguir lo que este desea. Aunque al principio pueda parecer un proceso de ganar-perder la discusión y el discernimiento mutuo los lleva a encontrar estos puntos favorables para la consecución de los objetivos de ambos involucrados en la negociación.

Las experiencias vividas, las posiciones soslayadas y los aspectos verdaderamente distributivos de una negociación hacen que se logren acuerdos de tipo integrador. Pero esto ocurre sobre todo porque los negociadores buscan superar los puntos que los separan y buscar así bases más comunes para ambos. Los que quieran lograr acuerdos integradores saben que deben manejar el contexto y el proceso de la negociación para obtener la cooperación y el compromiso de todas las partes involucradas.

Una comunicación eficaz durante el proceso de negociación logra que se dé un buen desarrollo de negociación integrador. Las investigaciones indican que cuando fracasan este tipo de negociaciones es porque los involucrados no mostraron realmente cuáles eran sus objetivos y no se escucharon con la atención del caso. Las partes involucradas deben generar un escenario en el cual existan unas condiciones propicias para discutir libremente sobre las variables y los

intereses relacionados. A diferencia de las negociaciones de tipo distributivo donde se genera una desconfianza por que se parte de la premisa que el otro negociador quiere lograr el mejor acuerdo respecto con sus objetivos.

Se debe tener claro que las partes de la negociación poseen diferentes valores y preferencias, que lo que uno de los negociadores necesita y quiere no es necesariamente lo mismo que el otro espera. Primero se debe comprender las necesidades del otro negociador antes de tratar de satisfacerlas, estas diferencias son las que estimulan a las partes a que exista un intercambio masivo de información para comprender así las necesidades objetivos de la otra y lograr así ganancias para ambos negociadores más altas.

Para conservar una vía de información libre, y que se conserve el esfuerzo por comprender las necesidades y los objetivos del otro negociador, es posible que estos necesiten una visión distinta. Tal vez sea necesario abandonar la posición inicial, tratar de ajustarla y que éstas se consigan a través de los esfuerzos de colaboración dirigiéndose hacia una meta colectiva.

El principal éxito de una negociación integradora tiene que ver con la búsqueda de alternativas que busquen el cumplimiento de las necesidades y los objetivos de ambos negociadores. En dicho proceso de negociación se puede ser firme pero a la vez laxo, firmes en los propios intereses y objetivos pero lapsos en la manera de como se cumplirán estas necesidades y objetivos.<sup>42</sup>

### **3.8.1 Pasos importantes en el proceso de una negociación integradora**

Los pasos más importantes en un proceso de negociación integrador son cinco y a continuación se enuncian y se realiza una explicación de lo que se debe realizar en cada uno de estos pasos:

---

<sup>42</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 58 – p. 61

- 3.8.1.1 Definir el problema de una manera aceptable para ambas partes:** Lo perfecto en un proceso de negociación integradora es que ambos negociadores lleguen a esta sin ninguna predisposición o idea de cuál va a ser el acuerdo, la idea es que ambos lleguen a la negociación con la mente abierta sobre las necesidades del otro, cuando un desacuerdo se resuelve de manera conjunta se deben reflejar con transparencia las necesidades y objetivos de todos los negociadores.
- 3.8.1.2 Plantear el problema con una interacción práctica y pormenorizada:** El objetivo principal de una negociación integradora es resolver un problema. Es por esto que todo lo que no se relacione con el problema que se está tratando de solucionar debe eliminarse de la negociación en aras de cumplir con el objetivo propio de la negociación.
- 3.8.1.3 Planteamiento del problema como una meta e identificación de los obstáculos para alcanzar dicha meta:** Los negociadores deben definir el problema como el objetivo principal a conseguir y como un proceso para solucionarlo, es decir, que las partes involucradas en la negociación deben concentrarse en el objetivo que se quiere lograr con el acuerdo mas no en como lo van a lograr.
- 3.8.1.4 No personalizar el problema:** La idea principal es que el problema sea visto por ambos negociadores desde un punto neutral ya que de esta manera lograrán entender que es un aspecto sobre el cual ambos tienen puntos de vista diferentes, con esto se evitara el ataque de sus posiciones de un negociador hacia el otro.



**3.8.1.5 Separar la definición del problema de la búsqueda de soluciones:** Por último es conveniente no pasar a la búsqueda de posibles soluciones antes de no tener bien definido y por completo el problema. En una negociación integradora los negociadores deben tratar de no plantear soluciones que favorezcan a ninguna de ellos sin que se haya definido por completo el problema y se hayan determinado la mayor cantidad de alternativas posibles.<sup>43</sup>

Los expertos en negociaciones integradoras insisten en que una clave en este tipo de negociaciones es tener la capacidad de identificar los intereses del otro negociador y satisfacer los intereses de una manera mutua. La teoría sugiere que aunque es difícil satisfacer posiciones de manera mutua, si se logra identificar los intereses se podrán inventar soluciones que satisfagan dichos intereses.

Lax y Sebenius han sugerido que en una negociación están en juego varios tipos de intereses y que cada tipo puede ser intrínseco (los negociadores lo valoran por sí mismo) o coadyuvante (los negociadores lo valoran porque les ayuda a obtener otros resultados en el futuro).

Existen también diferencias entre los intereses que se persiguen detrás de una negociación entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Los **intereses sustantivos**: Son los que se relacionan directamente con el problema que se está tratando de solucionar.
- Los **intereses de un proceso**: Estos se relacionan con las maneras en que se resolverá el problema objeto de la negociación.
- Los **intereses de una relación**: Indican que una o los dos negociadores valoran la relación existente y no quisieran hacer algo que la dañe.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 61 – p. 64

<sup>44</sup> Ibíd. P. 64 – p. 66

## Algunas observaciones sobre los intereses

1. **Casi siempre hay más de un tipo de interés involucrado en una negociación:** A menudo se puede observar que los negociadores pueden presentar en una misma negociación intereses sustantivos, de proceso y de relación ya que estos no son excluyentes el uno del otro y tiene cada uno que ver con una parte exclusivo de la negociación.
2. **Las partes pueden tener diferentes tipos de intereses en juego:** En una negociación integradora también puede pasar a menudo que mientras que uno de los negociadores tengan intereses en cómo resolver el problema el otro tenga intereses en conservar y no afectar su relación mutua y es ahí donde con la negociación integradora debe lograrse satisfacer por igual los intereses de los dos negociadores.
3. **Los intereses suelen provenir de necesidades o valores humanos profundamente arraigados:** Los teóricos sugieren que las estructuras para comprender las necesidades y los valores humanos básicos son fundamentales para comprender los intereses. Según estas estructuras de necesidades, las necesidades son de tipo jerárquicas y siempre se busca la satisfacción de las necesidades de jerarquías inferiores antes que la satisfacción de necesidades de jerarquías superiores.
4. **Los intereses cambian:** Los intereses al igual que las posiciones cambian y probablemente lo que a un negociador le interesaba hace una semana o incluso hacer una hora es posible que ya no le interese. Es por esto que los negociadores deben estar pendientes ante los cambios en los intereses propios y los del otro negociador.
5. **Sacar a la luz los intereses:** Aunque existen numerosas maneras de exteriorizar los intereses se debe hacer un auto examen antes de exhibir dichos intereses y este auto examen consiste en indagar si realmente esos

intereses es lo que realmente se desea o se espera lograr con la negociación.<sup>45</sup>

La fase creativa de una negociación integradora es la generación de alternativas de solución. Después de tener ambos negociadores bien definido el problema de una manera común para los dos y han comprendido los intereses mutuos deben trabajar en crear una lista de alternativas de solución posibles para el problema, analizar y seleccionar una de esas alternativas en la fase final de la negociación.

Existen varias técnicas para ayudar a los negociadores a generar alternativas de solución. A continuación se explica en qué consisten las dos categorías principales sobre las tácticas existentes.

- 1. Crear opciones: generar soluciones alternas al redefinir el problema o grupo de problemas:** En esta categoría se requiere que los negociadores hayan definido sus necesidades implícitas así como las alternativas para solucionarlas. Para lograr esto se han propuesto cinco métodos los cuales se describen a continuación:
  - a. Ampliar la inversión:** Muchas negociaciones arrancan con recursos muy limitados y no es posible que los negociadores logren la consecución de sus objetivos con recursos tan limitados, es por esto que en este caso es necesario aumentar dicho recursos para que la negociación prosiga y se pueda desarrollar.
  - b. Ayuda recíproca:** La ayuda recíproca consiste en que los negociadores encuentren más de un problema para solucionar, entonces deben aplicar diferentes prioridades a los problemas encontrados. De esta forma

---

<sup>45</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 66 – p. 67

lograran acordar aplicar la alternativa de solución en el primero de los problemas y en el siguiente la alternativa de solución del otro negociador.

- c. Utilizar una compensación no específica:** Una tercera táctica de generar alternativas de solución es permitir que una de los negociadores logre sus objetivos y este pague a la otra por aceptar dichos intereses. Se considera compensación no específica por que por lo general no se relaciona con los problemas sustantivos que se negocian.
- d. Reducir los costos por acceder:** A través de una reducción de los costos una de los negociadores logra sus objetivos y si el otro acepta, sus costos se reducirán.
- e. Encontrar una solución paralela.** Cuando los negociadores son capaces de generar alternativas nuevas que cumplan todas las necesidades y expectativas, han generado una solución paralela. De igual manera una solución paralela debe comprender una formulación y comprensión tanto del problema como tal y de los intereses.<sup>46</sup>

La cuarta etapa en un proceso de negociación integradora consiste en realizar un análisis de las alternativas de solución y seleccionar una para su implementación. Para realizar una selección de la mejor de las alternativas para implementar en la solución se recomienda usar los siguientes lineamientos para evaluar las opciones y alcanzar un acuerdo.

Examine detenidamente el listado de opciones y quédese con las que varios negociadores apoyen con mayor decisión.

Las soluciones deben calificarse con base en lo buenas que son y la aceptación que tiene por parte de los que las implementaran, al final deberá escoger la que con base en la calidad sea la mejor, la más racional y la más lógica.

---

<sup>46</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 67 – p. 70

Lo ideal es que antes de haber realizado las posibles alternativas de solución se hayan fijado entre los negociadores unos criterios de evaluación de estas alternativas, estos criterios deberán aplicarse cuando se deban reducir el número de posibles soluciones.

Normalmente a las personas les cuesta trabajo explicar por qué algo les agrada o les desagrada, la idea es que se debe estar preparado para argumentar o explicar por qué se siente identificado o por que se prefiere alguna alternativa específica.

Es posible que una de los negociadores pueda preferir una opción porque aparte de todo también le genere un intangible (reconocimiento por ejemplo). Estos intangibles pueden llevar a los negociadores a seleccionar opciones que aparte de cumplir con tangibles también les añada un intangible.<sup>47</sup>

### 3.8.2 Factores que facilitan una negociación integradora exitosa

Se ha explicado que para que exista una negociación integradora los involucrados en dicha negociación deben tener una intención de encontrar una solución que sea aceptable para los dos. A continuación se explica con más detalle siete factores vitales de éxito en una negociación de este tipo.

1. **Cierto objetivo o meta común:** Cuando los involucrados en un proceso de negociación están conscientes de que se puede lograr un mayor beneficio con una actitud de colaboración en lugar de una actitud de competencia existe una mayor probabilidad de que se dé una negociación integradora exitosa. Existen tres tipos de metas que facilitan este tipo de negociación (comunes, compartidas y conjuntas)
2. **Fe en la capacidad propia para resolver un problema:** Las personas que se creen con capacidad de colaborar es más probable que logren hacerlo, los que no se tienen esta confianza en sí mismos ni en los demás no están

---

<sup>47</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 73 – p. 74

tan dispuestos a invertir recursos en este tipo de negociaciones, y es más probable que asuman una posición de lucha para la negociación.

- 3. Confianza en la validez de la posición propia y la perspectiva de los demás:** A diferencia de la negociación distributiva en donde básicamente se busca no dar credibilidad a la posición del otro negociador, en este tipo de negociación se debe creer en la posición pero también aceptar los intereses y las posiciones del otro y partiendo de esto realizar el proceso negociador.
- 4. La motivación y el compromiso para trabajar juntos:** Para que una negociación integradora tenga éxito todos los negociadores deben estar en una actitud de cooperación y no de competencia y deben estar comprometidos en alcanzar una meta que los beneficie a todos.
- 5. La confianza:** Aunque nada certifica que el brindar confianza asegure una colaboración de la otra parte si es más garantía que la desconfianza impida la colaboración necesaria. Si no hay confianza entre los negociadores siempre se actuara a la defensiva y este no es el objetivo de una negociación integradora.
- 6. Comunicación clara y precisa:** Otra de los lineamientos que se debe dar para que la negociación sea exitosa, es en cuanto a la información y esto tiene que ver con que los negociadores estén dispuestos a entregar información clara y precisa sobre los aspectos necesarios a conocer para realizar la negociación.
- 7. Comprensión de la dinámica de la negociación integradora:** Se debe entender que aunque casi siempre se piense que la única manera de negociar es mediante un proceso de negociación distributivo, indican algunos estudios que la capacitación en negociación integradora mejora la

capacidad de los negociadores para llevar un proceso de este tipo con éxito.<sup>48</sup>

Existen de la misma manera unas condiciones específicas que pueden determinar el éxito o el fracaso de un proceso de negociación que son las siguientes:

1. Que haya partes identificables que estén dispuestas a participar.
2. Que se dé una interdependencia: cuando ambos negociadores dependen mutuamente para la satisfacción de sus respectivos intereses.
3. Disposición para negociar.
4. Medios de influencia o de presión: Las diferentes partes deben poseer medios de influir en las actitudes o conductas de la otra parte. Debe existir un cierto equilibrio de poder.
5. Acuerdo en algunos puntos o intereses.
6. Imprevisibilidad del resultado.
7. Voluntad de acuerdo.
8. Sentimiento de urgencia y prematura del tiempo.
9. Ausencia de obstáculos psicológicos importantes para un acuerdo.
10. Los temas tienen que ser negociables.
11. Las personas deben tener autoridad para decidir.
12. El acuerdo debe ser razonable y realizable
13. Factores externos favorables al acuerdo
14. Recursos para negociar.

---

<sup>48</sup> LEWICKI Roy, BARRY Bruce y SAUNDERS David, Fundamentos de negociación 4 Ed.: México, D.F, Mc Graw Hill, 2008. P. 76 – p. 81

### 3.9 EL PROBLEMA

Cualquiera que sea el tema relacionado en una negociación, es lo más común que las personas realizan una negociación con base en sus posiciones que consiste en que cada negociador asume una posición y la defiende pero así mismo realiza unas concesiones al otro negociador para al final llegar a un acuerdo final. El ejemplo más común de esta práctica es el “regateo” por parte de un comprador cuando está adquiriendo algún artículo. En el proceso del regateo puede que se llegue a un acuerdo como puede que no. Cualquiera que sea el método de negociación debe evaluarse conforme con tres variables:

1. Debe conducir a un acuerdo sensato, de ser posible el acuerdo.
2. Debe ser eficiente.
3. Y debe mejorar o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes.<sup>49</sup>

Cuando se realiza una negociación con base en las posiciones, los negociadores tienden a encerrarse dentro de éstas y a medida que defienden su posición contra los ataques del otro se comprometen más con esta, y más difícil será el salirse de ella porque ya su posición tiene una identificación con su ego.

Cuanto mayor atención se preste a las posiciones menor será la atención que se le dará a los intereses de los negociadores y el acuerdo se volverá más difícil de lograr, el resultado de esto a menudo es un acuerdo menos satisfactorio de lo que hubiera podido resultar si se hubieran fijado en los intereses de los negociadores antes que en sus posiciones. Cuando la negociación se centra en las posiciones se torna ineficiente porque se lleva mucho más tiempo y recursos que si se centrara en los intereses de los involucrados en la negociación ya que cada uno fija posiciones extremas y sólo realiza pequeñas concesiones cuando necesitan que la negociación avance.

---

<sup>49</sup> FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce, SI... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, Bogotá editorial norma 1998. P. 3 – P. 4



También es muy común en este tipo de discusiones las amenazas de rompimiento la inmovilidad, entre otras, que hacen que los tiempos de negociación aumenten y también los costos, de la misma manera que se corre el riesgo que al final del tira y afloje no se llegue a ningún acuerdo y se pierda todo el tiempo y recursos invertidos en este intento de negociación.

La negociación basada en la posición de los involucrados se convierte en una batalla de voluntades pues cada uno está pensando en lo que hace o en lo que no va a hacer el ejercicio de buscar una solución consensuada se convierte en una lucha ya que cada negociador tratara de que el otro cambie su posición por pura fuerza de voluntad. Con frecuencia en estos casos surge de alguna manera un resentimiento a medida que una de los negociadores observa que se está viendo obligado a ceder su posición por la posición tan rígida del otro mientras le toca ver como sus intereses van quedando rezagados.

Como la mayoría de las personas y organizaciones son conscientes de los altos costos en que se incurren cuando se realiza un proceso de negociación basado en las posiciones de los negociadores y que se pueden ver afectadas las relaciones de las partes involucradas; algunos prefieren ver al otro como un amigo en lugar de verlo como un enemigo, y en lugar de poner por delante el propósito de salir victorioso de dicha negociación prefieren que prime la necesidad de obtener un acuerdo antes de la necesidad de obtener una victoria. Este es el fundamento del tipo de negociación suave en donde una de los negociadores adopta una posición "suave" que consiste en realizar ofrecimientos y concesiones, confiar en el otro, ser amistoso, y ceder cuando sea necesario para evitar enfrentamientos y el otro adquiere una posición dura que actúa de manera totalmente opuesta al primer negociador.

A continuación se da a conocer una tabla comparativa entre los comportamientos de las partes de acuerdo con la posición que adopten en la negociación y las

acciones que llevaran a cabo en coherencia con la posición asumida para la negociación bien sean de tipo “suave o dura”:<sup>50</sup>

**TABLA 4**

<b>Comportamientos de acuerdo a la posición adoptada en la negociación</b>	
<b>SUAVE</b>	<b>DURO</b>
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.
Hace concesiones para cultivar la relación.	Exige concesiones como condición para la relación.
Es suave con las personas y el problema.	Es duro con el problema y con las personas.
Confía en los otros.	Desconfía de los otros.
Cambia su posición fácilmente.	Mantiene su posición.
Hace ofertas.	Amenaza.
Da a conocer su última posición.	Engaña respecto a su última posición.
Acepta pérdidas unilaterales para lograr acuerdo.	Exige ventajas unilaterales como precio del acuerdo.
Busca la única respuesta: la que ellos aceptarán.	Busca la única respuesta: la que usted aceptará.
Insiste en lograr un acuerdo.	Insiste en su posición.
Trata de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trata de ganar un enfrentamiento de voluntades.
Cede ante la presión.	Aplica la presión.

Fuente: FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce, SI... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, Bogotá editorial norma 1998.

<sup>50</sup> FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce, SI... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, Bogotá editorial norma 1998. P. 4 – P. 9

En este tipo de negociación sobresale el interés de mantener una relación antes que de conseguir una victoria.

Esta manera de negociación tiende a ser eficiente al menos en el propósito de conseguir un acuerdo en el menor término de tiempo lo que no garantiza es que los resultados sean muy generosos con el negociador que adopto la posición suave en la negociación. El problema de este tipo de negociación consiste en que si cada una de los negociadores se toma muy en serio el rol que adoptó, seguramente el duro dominará al suave e insistirá en obtener concesiones, y amenaza, mientras que el jugador suave cede e insiste en alcanzar un acuerdo, el juego de la negociación se inclina a favor del negociador duro y muy probablemente al final de la negociación resultará muy beneficiado el que adoptó el rol de “duro en la negociación”.

Si no está conforme o muy de acuerdo en adoptar alguna de estas dos posiciones en un proceso de negociación, usted puede cambiar de rol.

Estos cuatro puntos infieren un método directo de negociación que puede ser utilizado en cualquier caso; en los cuatro puntos se realiza una separación de las variables que encierra una negociación y hace una sugerencia de lo que debe hacerse con cada uno:

- 1. LAS PERSONAS:** Se debe realizar una separación entre las personas y el problema objeto de la negociación. Esto responde al hecho de que los seres humanos tienen emociones que en algún momento pueden llegar a mezclarse con el problema y condicionar de alguna manera los comportamientos de los negociadores al momento de realizar la negociación
- 2. LOS INTERESES:** Concentrarse en los intereses más no en las posiciones. Este punto responde al hecho de hacer comprender a los negociadores involucrados en la negociación, que por encima de sus posiciones están

unas necesidades a satisfacer las cuales son los verdaderos intereses de la negociación.

3. **LAS OPCIONES:** Generar las diferentes opciones que existen antes de sentarse a negociar. Esto se recomienda ya que al momento de encontrarse bajo la presión de la negociación no se tiene la visión tan clara de pensar en las diferentes opciones que se puedan tener para lograr un acuerdo final en la negociación.
- **LOS CRITERIOS:** Insistir en que el resultado de la negociación se base en un criterio objetivo. Esto recomienda que los criterios para llegar a un acuerdo feliz deben ser revisados por un experto en el área de la negociación y no se debe de limitar a lo que opine uno de los negociadores solamente.<sup>51</sup>

En la siguiente tabla se realiza una comparación entre el método de la negociación según principios y la negociación según posiciones de tipo duro y suave:

---

<sup>51</sup> FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce, SI... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, Bogotá editorial norma 1998. P. 10 – P. 13

**TABLA 5**

<b>SUAVE</b>	<b>DURO</b>	<b>BASADO EN PRINCIPIOS</b>
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes están solucionando un problema.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.	Separe a las personas del problema.
Sea suave con las personas y con el Problema.	Sea duro con el problema y con las personas.	Sea suave con las personas y duro con el problema.
Confíe en los otros.	Desconfíe de los otros.	Proceda independientemente de la confianza.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.	Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.
Dé a conocer su última posición.	Engañe respecto a su última posición.	Evite tener una última posición.
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.	Invente opciones de mutuo beneficio.

<b>SUAVE</b>	<b>DURO</b>	<b>BASADO EN PRINCIPIOS</b>
Busque la única respuesta: la que ellos aceptarán.	Busque la única respuesta: la que usted aceptará.	Desarrolle múltiples opciones entre las cuales pueda escoger; decida más tarde.
Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.	Insista en criterios objetivos.
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades.	Trate de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad.
Ceda ante la presión.	Aplique presión.	Razone y permanezca abierto ante las razones; ceda ante los principios, no ante las presiones.

Fuente: FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce, Sl... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, Bogotá editorial norma 1998 p.

Como se puede identificar las cuatro proposiciones básicas de la negociación según principios son importantes desde el momento en que se empieza a pensar en la negociación hasta el momento en que se llega a un acuerdo o en que se decide desistir. Este período puede dividirse en tres etapas: análisis, planeación, y discusión.

En la etapa de análisis simplemente lo único que se hace es un diagnóstico de la situación y se recoge la mayor información posible y se trata de hacer un análisis

sobre la información recopilada y se trata de identificar los intereses del otro negociador.<sup>52</sup>

En la etapa de planeación lo que se hace es volver a pensar en los cuatro elementos, concibiendo ideas y pensando en lo que debe hacerse. ¿Cómo hacer para separar a las personas de los problemas? ¿Cuáles son los intereses propios más importantes? ¿Cuáles son las opciones que existen? ¿Cómo lograr un acuerdo con criterios objetivos?

Durante la etapa de discusión cuando los negociadores se encuentran en el litigio de llegar a un acuerdo los cuatro puntos son el mejor punto de discusión. En este momento se podrán identificar las diferencias en los puntos de vista, los sentimientos de fracaso y los problemas en la comunicación y cada negociador debe ya en este momento entender los intereses del otro. Entonces cada negociador puede colaborar en la elaboración de ideas que sean mutuamente ventajosas, y buscar acuerdos basados en criterios objetivos para resolver los intereses opuestos.

Como conclusión se puede resumir que este último tipo de negociación puede arrojar acuerdos un poco más satisfactorias para los involucrados en la negociación y evitando todos los costos que puede generar al arrinconarse en una posición que seguramente luego tendrá que abandonar. El poder separar a las personas de los problemas permite que haya un entendimiento entre los negociadores como seres humanos y así realizar la negociación de una manera amistosa.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> (1989). SI DE ACUERDO, Como negociar sin ceder. Bogotá, Norma.

<sup>53</sup> FISHER Roger, URY William y PATTON Bruce, SI... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, Bogotá editorial norma 1998. P. 16 – P. 17

### 3.10 ANALÍISIS DE CÓMO REALIZAN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN LOS COLOMBIANOS.

Negociar es una de las tres opciones para resolver un conflicto o una diferencia de intereses, es un proceso de ponerse de acuerdo con otro para resolver la diferencia, la segunda opción es la de acudir a un árbitro o tercero para apelar a reglamentos, derechos o a la justicia y el tercero es el de la acción unilateral que revierte en quien es más fuerte, a ver el otro que hace. Negociar es un acto cotidiano de vivir entre contradicciones y acuerdos con otros, un tejido fundamental en la existencia humana. Se negocia todos los días, pequeñas y grandes cosas para hacer la vida un poco más práctica y evitar el llegar al punto de la confrontación o descontrol social. Hasta hace poco, negociar no se aprendía en los colegios, se aprendía en la práctica cotidiana. Esto hace que ante un conflicto se negocie por instinto, por reacción instantánea, como un acto aprendido desde la infancia y no como un proceso mental.<sup>54</sup>

De una manera más general, se pueden distinguir dos escuelas sobre la manera de negociar que se utilizan los colombianos regularmente, la tradicional (Llamada también distributiva, posicional, competitiva) usualmente habituada al denominado regateo y la teoría de negociación que se conoce como integrativa, por intereses, por principios, cooperativa, gana-gana o de beneficios mutuos<sup>55</sup>. (3,4)

Los colombianos por lo general en el proceso de negociación tienen arraigado el pensamiento de que este está marcado por un sacrificio de una de los negociadores, el proceso de negociación tradicional usualmente parte de un juego matemático de suma a cero donde los que gana una de las parte, lo pierde la otra. En la actualidad se prefiere hacerlo de una manera amistosa e informal, para los colombianos negociar es sinónimo de regateo: pedir mucho y después ir bajando

---

<sup>54</sup> OGLIASTRI, Enrique. *¿Como negocian los colombianos?* Bogotá: Alfaomega S.A.2001.p.1 – p.7

<sup>55</sup> Ibid.,p.3 – p.4



hasta llegar a un acuerdo, este sistema de negociación se basa en el supuesto de que si se pide un valor superior a lo que en realidad se espera recibir, se puede esperar diversos resultados al final de la negociación, pero esta es una forma de contar con algo que se denomina un “colchón” y que es una especie de valor que se tiene como remanente, superior al valor normal a negociar, este “colchón” sirve para mostrarlo a manera de descuento a la hora del regateo<sup>56</sup>.

La percepción cultural del negociador Colombiano desde la metodología tradicional distributiva de acuerdo a la visión del ciudadano común, lo presenta como una persona con un alto nivel de improvisación por lo que no se prepara previamente, se plantean usualmente negociaciones a corto plazo, una característica representativa es el de la flexibilidad en el manejo del tiempo y otra es el ser emocionales a la hora de negociar. Preferiblemente se busca entablar relaciones cordiales y se busca afinidad con la contraparte negociadora para hacer de este proceso algo más llevadero para ambos actores<sup>57</sup>.

Aunque en la actualidad está siendo utilizada una nueva manera de negociar, conocida como negociación integrativa por beneficios o “gana – gana” en la que se busca la satisfacción de la mayor parte de los intereses de los negociadores. En esta metodología se trata a la contraparte de acuerdo a las reglas del respeto mutuo, después de intercambiar información y explorar con claridad los intereses de los implicados, se exploran diferentes soluciones.

Si se habla de la manera como negocian usualmente los Colombianos como resultado de la suma de vivencias y experiencias, se ubica en el proceso denominado regateo, en el que se pone un énfasis en la distribución de lo que se negocia en donde se da por sentado que lo que uno gana el otro lo pierde y se aparece como actor fundamental el oportunismo o la denominada malicia indígena Colombiana. En este tipo de negociación se evita decir más de lo que le interesa y se guarda con gran misterio la información a fin de utilizar esta información a

---

<sup>56</sup> Ibid.,p.3 - p.5

<sup>57</sup> Ibid.,p.4

manera de comodín para obtener una ganancia mayor -Aunque esta implique un pago excesivo de la otra parte-, en ocasiones se hacen pequeñas concesiones informativas y se dilata hasta el final, se espera a que el tiempo de negociación este terminando, a su vez trata de conseguir el máximo de concesiones posibles y ventajas sin preocuparse por la situación del otro.

Este estilo de negociación al partir de ese supuesto de que lo que gane uno lo debe perder el otro, tiene múltiples defectos de los cuales se hace mención de un par, el primero es que este sistema al enfatizar lo distributivo, pocas veces permite una creación mutua de valor durante el proceso de negociación, por ende es muy difícil conseguir beneficios ampliados para ambas partes. Otra limitación es la insuficiencia para llegar a acuerdos ya que este sistema de negociación per se, induce a un clima de confrontación a los involucrados que usualmente desgasta las relaciones entre estas, trayendo consecuencias desfavorables para posteriores negociaciones.

Ahora enfocados en la nueva teoría de negociación conocida como integradora o “gana – gana” la negociación se concibe como un proceso de solución de un problema o requerimiento que tienen conjuntamente las partes y se enfatiza en la satisfacción del mayor número de intereses de los negociadores. En este estilo de negociación se establecen criterios de respeto mutuo, las propuestas de solución al problema o del requerimiento se hacen después de explorar con claridad los intereses de todos, después de intercambiar información y explorar múltiples soluciones. Mediante un intercambio de concesiones en diferentes puntos de la negociación se busca generar un valor para todos, en palabras de Enrique Ogliastri, se trata de agrandar el pastel antes de distribuirlo<sup>58</sup>.

Según un estudio realizado por Enrique Ogliastri y sus colaboradores para escribir el libro de ¿Cómo negocian los colombianos?, se realizó un análisis de un grupo interdisciplinar a fin de identificar las capacidades negociadoras en Colombia

---

<sup>58</sup> Ibid.,p.5

según género, edad o región del país en la que habita, algunos de los resultados a tener en cuenta para ambientar este trabajo de grado son:

### 3.10.1 ¿NEGOCIAN MEJOR LOS HOMBRES O LAS MUJERES<sup>59</sup>?

Las mujeres son mejores para comprar, obtienen precios bajos, se dice que anclan las negociaciones más cerca del punto máximo que se pueda ceder y que prefieren negociar desde una situación intermedia abren las negociaciones con ofertas más razonables, muestran un comportamiento más cauteloso menos dispuestas a abrir sus cartas o a compartir su información, lo cual limita sus resultados en las negociaciones más complejas, por lo general se sostienen mejor que los hombres, esto porque en la sociedad colombiana se les ha dado una posición intermedia en las familias, con algunas excepciones en la zona de la costa donde se pueden encontrar familias matriarcales o en Santander donde se pueden encontrar familias patriarcales.

Pero generalmente existe la idea de que la madre es la intermediaria entre el padre y los hijos; se dice que esto les ayuda a desarrollar habilidades políticas, tacto, manejo cuidadoso de las situaciones, y por consiguiente una facilidad para negociar desde una posición intermedia.

Los hombre por el contrario abren por lo general una negociación con una oferta dura, exigente lo cual es mucho más acentuado a la hora de vender, esto reporta mayores beneficios aunque la diferencia estadísticamente hablando no es muy considerable según Ogliastri, los hombres pueden escoger por igual a la hora de negociar el papel de más poder, el de menos poder o incluso la situación intermedia, y se adaptarán igual de acuerdo a la situación.

En términos generales, las mujeres no se diferencian de los hombres en su capacidad de crear valor en las negociaciones, pues según el estudio de

---

<sup>59</sup> Ibid.,p.27 – p.28

Ogliastri<sup>60</sup>, los resultados son semejantes. Es necesario recordar que para crear valor se necesita un comportamiento negociador más abierto de lo habitual, pero ser cuidadoso para no ser ingenuo. En síntesis se puede decir que existe una relativa igualdad entre hombres y mujeres a la hora de negociar.

#### Análisis de los negociadores de las principales regiones del país

En Colombia los paisas tienen fama de ser los mejores negociadores, pero los resultados arrojados del estudio realizado por Ogliastri no lo confirman en su totalidad; aunque las regiones denominadas paisas tienen fama a nivel nacional de ser vivos, de exagerar sus éxitos o de no dejarse ganar de nadie, se conocen por su espíritu emprendedor por su cultura del rebusque y por sobrevivir en situaciones difíciles. Los paisas son los mejores negociadores de Colombia en problemas distributivos, dominan el regateo y se cree que hasta lo disfrutan, compran barato, venden más caro que los otros y lo consiguen mediante la apertura de una demanda más exigente que las otras regiones colombianas. Rápidos en el descuento y muy pragmáticos, los paisas son persistentes en negocios comerciales donde el único problema es el precio y no existen las posibilidades de crear valor. En todos los demás tipos de negociación, más complejos, los paisas están en el promedio de las demás regiones colombianas.

El tema de los Bogotanos es más difícil de determinar puesto a que cada vez más los bogotanos son una mezcla de emigrantes venidos de otras regiones del país, la mitad de los residentes de la capital no se clasifican como bogotanos, esto debido a que gran parte de los actuales residentes puede que nacieran en otras regiones o que aun conserven el origen arraigado de sus padres.

Los cundiboyacenses se ubican después de los paisas en la apertura de la demanda exagerada, vienen ocupando el segundo lugar en temas de regateo y negociaciones distributivas, en esta región del país tienen dificultad para identificar los puntos en que ambas partes comparten los mismos intereses, esto debido a que se da una apertura menor de la información. A la hora de crear valor

---

<sup>60</sup> Ibid.,p.28

a partir de la negociación, esta región se ubica por debajo del promedio nacional específicamente en las negociaciones que requieren intercambios complejos de concesiones e información.

Según el estudio, Santander es la región del país con mayores dificultades a la hora de establecer una negociación. Cuando se trata de regatear precios, ofrecen muy poco por lo que van a comprar pero terminan acordando con dificultad según el promedio nacional. Cuando se trata de vender, los resultados no son los mejores, obtienen aproximadamente la mitad que los paisas. La cultura santandereana es austera e industriosa en palabras de Ogliastri, su mayor dificultad es la de establecer negociaciones gana – gana; los santandereanos parecen creer que eso no es posible y por ser tan defensivos y cautos obtienen resultados significativamente por debajo de las demás regiones colombianas. El santandereano maneja excesivamente el secreto prefiere no averiguar sobre los intereses del otro ni revelar los suyos. En situaciones de poder desigual son rudos cuando están ubicados en situaciones de bajo poder, aceptan resultados bajos con tal de no quedarse sin nada, tienen fama de ser bravos, bruscos o directos, en caso de ser necesario adoptaran la posición unilateral no negociado<sup>61</sup>.

Los denominados costeños tienen dificultades en las negociaciones distributivas, también a la hora de comprar o de vender; pero obtienen muy buenos resultados en las negociaciones en las que se debe llegar a un beneficio mutuo, su mente ágil les permite intercambiar información y manejar varios puntos de negociación a la vez y los resultados son superiores a los del resto de las regiones<sup>62</sup>.

Los vallecaucanos según Ogliastri son los mejores negociadores en problemas integrativos, donde hay ganancias mutuas, esto se debe a una cierta habilidad interpersonal que despierta menos resistencia que los paisas. No son muy buenos para la negociación comercial tradicional distributiva, pero por su flexibilidad y

---

<sup>61</sup> Ibid.,p.29

<sup>62</sup> Ibid.,p.30

espíritu de ganancia mutua, los ubica primer lugar cuando se trata de negociaciones que crean valor.<sup>63</sup>

### **3.10.2 UNA VISION GENERAL DE COMO NEGOCIAN LOS COLOMBIANOS**

Los colombianos utilizan un rango de regateo de dos a uno; es decir que el vendedor pide el doble de lo que le costó, mientras el comprador ofrece la mitad de lo que le pidieron. Al pensar en objetivos, los colombianos se guían por la intuición, por el deseo, es usualmente puramente subjetivo (“al ojo”). Esperan a que se acabe el tiempo de la negociación, paran el reloj y siguen el regateo hasta el cansancio se puede decir que la negociación comienza en realidad cuando se acabó el tiempo de negociación. Se toman con mucha flexibilidad los acuerdos, quieren renegociar los términos, posponer las fechas o decirle al otro negociador sin ninguna vergüenza “no se pudo”. Los colombianos prometen muchas cosas con exceso de optimismo, exageran las promesas y se toman tranquilamente el riesgo de no cumplir; Los colombianos son impuntuales y llegar media hora tarde no es raro, un argumento es el de ¿Para qué llegar temprano si nadie va a hacerlo? Y siempre tienen una excusa externa a ellos para argumentar el incumplimiento de horario.<sup>64</sup>

Los Colombianos se comprometen a hacer muchas cosas y ese es un motivo para que puedan quedar mal con sus compromisos, hablan mucho, se van por las ramas, son vagos, no reconocen cuando no saben algo o no tienen la información y camuflan con muchas palabras las realidades de la negociación o de los acuerdos. Los colombianos tratan de hacer amigos negociando, son muy importantes las relaciones personales, creen que es mejor romper el hielo, y que sin acercamientos amistosos las negociaciones no tienen bases firmes. Si el colombiano siente desinterés personal, también perderá interés en el negocio y no le dará alta prioridad a sus promesas, es por eso que se evidencia el uso excesivo de actividades sociales y el acercamiento amistoso antes de iniciar la

---

<sup>63</sup> Ibid.,p.32

<sup>64</sup> Ibid.,p.44- p.46

negociación; las invitaciones sociales son un medio frecuente para “ablandar” al otro. Los colombianos no separan lo personal de los negocios, hay mucha emocionalidad, todavía confían en la palabra pero tienen el soborno a flor de piel; su conveniencia personal está por encima del daño a su país, al ambiente, a la empresa o institución.

*La mentalidad de un colombiano esta usualmente a la defensiva y agresiva, los lleva a manejar la teoría de la papaya, el comportamiento que se cree que se debe seguir en la vida cotidiana y especialmente en las negociaciones, dos principios básicos son:*

- *No hay que dar papaya (nunca)*
- *Si le dan papaya (siempre) hay que tomar la papaya<sup>65</sup>.*

Se entiende dar papaya como descuidarse, abrir el flanco, darle oportunidad a los otros para aprovecharse de uno. La segunda proposición de la teoría de la papaya es que si el otro se descuida, no hay que perder la oportunidad y sacar el mejor provecho de su descuido. En síntesis, hay que defenderse y aprovechar las debilidades del otro, se trata de ser vivo. La teoría de la papaya ilustra a grandes rasgos lo que significa negociar con colombianos.<sup>66</sup>

### **3.10.3 LA NEGOCIACIÓN DE LOS COLOMBIANOS PROMEDIO**

Colombia es un país con diversidad cultural por lo que hacer un estimado general de la manera de negociar se hace un poco complejo; Lo que sí es posible de acuerdo a la regla general que se evidencio en el estudio de Ogliastri, es enumerar unos comportamientos esperados en el tema de negociación por parte de los colombianos:

- 0.** Se inicia con estrategias de socialización para romper el hielo y hacer más amena la negociación, también para intentar que no sea tan evidente el hecho de que usualmente se recurra a la improvisación para cubrir la falta

---

<sup>65</sup> Ibid.,p.43

<sup>66</sup> Ibid.,p.26 – p.46

de preparación del tema a abordar, se apela a la personalización de la negociación a manera de indagar las intenciones de la otra parte para evaluar cuanto se puede ceder o cuanto se puede pedir.

1. De la negociación se espera que sea un proceso con múltiples variaciones y que todo dependerá según la persona con la que se esté negociando, de la situación y de las circunstancias.
2. Hacen una petición alta (el doble o la mitad de su alternativa externa), para evaluar la reacción de la contraparte y a partir de esta evaluar qué tipo de estrategia se va a utilizar cuando se entre al campo del regateo. Se espera que haya un proceso denominado de “tira y afloja”, por lo que se espera estar por encima de las expectativas del otro en la negociación a fin de obtener un resultado más satisfactorio.
3. Se considera parte del ritual de la negociación el hecho de ocultar información o engañar al otro sobre las opciones con las que cuenta, pero a la vez se busca acercarse amistosamente al otro. El manejo de la información es sesgado y en ocasiones improvisado y no se considera necesario decir las limitaciones o problemas que se poseen en el proceso de negociación. El tiempo se considera flexible, usualmente se espera a que se termine el tiempo de negociación porque allí es donde aparece la realidad, los verdaderos límites de las partes. se trata de convencer al otro, se regatea hasta el último instante posible; donde partir las diferencias es en ultimas la opción más utilizada para llegar a un acuerdo.
4. Al llegar a un acuerdo se harán reuniones, celebraciones o actos sociales en los que resaltara la amistad, donde los compromisos responden a los buenos sentimientos del momento, aunque se deja una posibilidad de establecer cambios a los acuerdos finales, se vive en incertidumbre y en ese caso se deja abierta la posibilidad de renegociar. Cuando surgen problemas posteriores a la negociación o incumplimientos, se apela a la ambigüedad de la amistad y no se asume responsabilidad individual por la falta, lo que induce a indignación.



Cabe resaltar, que algunos colombianos sienten vergüenza por regatear o personalizar los procesos y terminan saliéndose del estilo común para hacer una negociación más formal bajo otros parámetros diferentes a los enunciados.<sup>67</sup>

## **4 MARCO CONTEXTUAL**

### **4.1 CONTEXTO DE LA EMPRESA ATXEL LTDA.**

Para hacer la descripción del caso se van a usar diferentes fuentes, entre las cuales se tendrá como fuente primaria la presentación de la experiencia del fundador de Atxel Ltda., como fuente secundaria el documento de presentación que se entrega a los nuevos integrantes el día de la vinculación la información se complementará con observaciones realizadas desde el interior de la organización.

### **4.2 EXPERIENCIA DEL FUNDADOR DE ATXEL LTDA.**

A continuación el señor Cesar Manuel Olivares Vega, gerente de Atxel Ltda., Comparte su experiencia en cuanto al nacimiento de esta empresa, del diseño del programa DataX y al funcionamiento actual de las negociaciones de acuerdo a las políticas que desde la gerencia se han diseñado:

Relato de Cesar Olivares:

“Atxel Ltda., es una empresa desarrolladora de software que comercializa los servicios de soporte, implementación, mantenimiento, respaldo y garantía. Nosotros sabemos que en el mercado existen múltiples desarrollos tecnológicos y software para proporcionar soluciones a requerimientos generales de los clientes, nosotros además de brindar una personalización del software a lo que nuestros clientes requieren, les proporcionamos un respaldo, un

---

<sup>67</sup> Ibid.,p.44 - p.46

acompañamiento, confianza y continua actualización, por lo que nos constituimos como una empresa que ofrece soluciones integrales a nuestros clientes en temas de sistematización de áreas esenciales como lo son las contables, las de producción, las de servicios, las de ventas y hasta las de facturación.

Atxel Ltda., nació en Buenaventura en el año 1995 por una necesidad que tenían unas empresas del grupo pesquero y de la parte industrial que tenían necesidades puntuales que se adaptaran a sus requerimiento, pero el software que tenían no les daba esa flexibilidad, si se generaba algún requerimiento, este se demoraba mucho, algunas solicitudes tardaban hasta tres años y otras nunca eran resueltas; entonces los gerentes de esas empresas (aproximadamente 5) con los que ya venía trabajando porque les prestaba el servicio de asesoría en integración de tecnología. Dada esta necesidad y en vista de que yo tenía conocimiento en manejo de software, se decidió crear una sociedad para crear un aplicativo que se adaptara a las necesidades de estos empresarios. Esta sociedad recibió el nombre de AXEL donde aún no estaba la letra T, ese nombre se escogió porque me parecía un acrónimo de excelencia y le daba la connotación de algo extremo. Allí surgió la primera versión de nuestro software al cual llamamos Dhata, después de aproximadamente dos años, nos pareció que se veía un poco rara la letra H intermedia y optamos por cambiar el nombre de nuestro software y se decidió quitar la letra H e incluir la letra X al final, naciendo así el actual DataX con esto se notaba que era un poco más acorde al nombre de la empresa y con los datos al extremo y así fue como empezó.

Recuerdo que la primer negociación se realizó directamente con estas empresas inversionistas a las que se instaló el prototipo de en ese

entonces Dhata, esta venia acompañada de una continua asesoría mientras se adaptaban a la nueva aplicación; Lastimosamente llegó un periodo de dificultad para esta sociedad causado por problemas legales en los que los varios empresarios de buenaventura se encontraron ligados a investigaciones y de más procesos que desafortunadamente marcaba a nuestros accionistas por lo que debimos tomar la decisiones con respecto al futuro de ATXEL, donde lo que ellos proponían era que les comprara las acciones, era la única manera en la que ellos abandonarían la sociedad y esto se constituía en una gran dificultad ya que ellos eran los socios capitalistas. Desde allí, los siguientes dos años fueron muy difíciles en temas económicos y hasta en temas de ubicación de nuestras instalaciones, a raíz de estas circunstancias terminamos estableciéndonos en Cali. “Es algo muy interesante recordar estas experiencias, porque al mirar hacia atrás se ven todos los esfuerzos que se realizaron para tener lo que actualmente se tiene”.

Algo que vale la pena tener en cuenta es que el llegar a Cali significaba un cambio total de mentalidad, pues uno llega a buenaventura y siente inmediatamente como que las revoluciones bajan, es como si fueras en un vehículo de alta velocidad pero llegas a una parte en la que hay muchas personas en la calle y no te permiten acelerar... Te dicen ¡tómala suave! o ¡No te aceleres! Entonces te toca cambiar el ritmo para adaptarte, cuando llegamos a Cali, tocó cambiar inmediatamente el ritmo, aunque se venía con clientes de buenaventura, para abrir un mercado en Cali se hizo necesario adaptarse a las nuevas exigencias que iban desde modificar la velocidad de reacción hasta modificar el dialecto y la forma en la que se abordaba a los clientes. De hecho los primero clientes en la nueva ciudad se consiguieron porque tenían nexos o

estaban vinculados de alguna manera con nuestros clientes de buenaventura.

Personalmente considero que todos debemos tener técnicas de negociación pues a diario debemos interactuar con personas en busca de beneficios para nuestra vida, es decir que cuando llegamos a Cali no contábamos con un protocolo escrito para la negociación, por ejemplo, uno como empleado debe mantener una imagen, adquirir conocimientos, tener cierta actitud y aptitud, para mí todo eso son instintivamente técnicas de ventas y de negociación. No entiendo por qué la gente se asusta cuando se dice que se van a enfocar en el tema de las ventas si todos necesitamos en algún momento determinado vendernos y ese es el oficio más viejo e innato a la actividad humana. En mi caso por ejemplo, a lo largo de mi vida tuve múltiples referentes, más que la teoría, fue un gerente de una de las empresas de buenaventura y socio capitalista de ATXEL quien sentó las bases que hoy tengo en temas de negociación, este señor era muy directo en los temas, no era muy familiar y era muy ético a la hora de negociar, y desde mi casa me enseñaron que nadie pelea contra la ética, cuando tu manejas la ética en todo, generas confianza en las demás personas, esa fue la base de mi cultura negociadora. Todos los seres humanos tenemos la necesidad de uno u otra manera de hacer un oficio; Nuestra genética nos indica que todos los días debemos levantarnos y alistarnos para ir a cazar, se debe prepara física y mentalmente para afrontar la vida, entonces en lo que a mí se refiere, durante toda mi vida he incorporado nuevos conocimientos, nuevas herramientas y nuevos accesorios para hacer mejor este trabajo, cuando empecé a crecer, empecé a notar la necesidad de tener un trabajo en el que no me tocara cumplir con horarios o funciones fijas, en lo personal admiro a los vigilante por tener esa

capacidad de estar hasta 12 horas en una misma labor. Es por eso que digo que cada persona tiene actitudes y aptitudes para diferentes labores, es por eso que me apasiona el tema de diseñar software porque puedo hacerlo desde mi casa o desde la oficina o desde el lugar en donde me llegue la claridad de cómo resolver una necesidad.

Ahora retomando el tema de la negociación, para mí es un acuerdo en que las partes tienen una forma de beneficios, cuando se busca ese acuerdo, se pactan una serie de retribuciones ya sea en dinero o en especies y a su vez lo que se busca, su objetivo es sacar optimizaciones de los procesos o de la cuestión que se esté negociando. El entorno, el tipo de ciudad, el clima, el dialecto, la empatía, todo esto incide a la hora de negociar, por lo tanto se debe hacer de una manera metódica un estudio de las cualidades y características de la otra parte con la que se va a negociar, para así mismo entrar a buscar un máximo aprovechamiento. En lo personal, trato de documentarme y buscar la mayor parte de la información que tenga, si están en internet o si tengo otro tipo de fuentes de información, recurro a ellos a fin de tener una mejor información, por ahí dicen que el que tiene la información tiene el poder.

Por la naturaleza en la que se constituyó esta empresa y por mi manera de pensar, espero que mis colaboradores sean proactivos y defino pro actividad como el hacer lo que debo y aportar un poco más de mi parte para generar valor y diferenciar mi trabajo; cada cargo tiene una meta establecida y el cumplimiento de estas depende de cada uno de los colaboradores, el trabajo en esta organización es intelectual, por lo que se es un poco flexible en términos de que cada quien sabe lo que debe hacer, saben que se debe ser dinámico para cumplir con las necesidades de los clientes.

Hago esta claridad para explicar el tema de cómo se delegó el tema de la negociación a quien actualmente lidera este proceso, en la actualidad contamos sólo con un vendedor y es el quien realiza la mayoría de las ventas, digo la mayoría porque hay ocasiones en las que las ventas se realizan casi solas, por el conocimiento que tienen los clientes del funcionamiento de nuestra herramienta tecnológica, pero para las ventas que realiza Rubén Darío Vega quien está a cargo del área comercial, específicamente de las ventas, a quien le hemos entregado un manual de conductas construidas con base en la experiencia adquirida por nuestro histórico de negociaciones, a esta persona se le otorga autonomía en términos económicos para buscar la opción que más se adapte al cliente específico con el que se está negociando, es decir se da la libertad para efectuar descuentos, combos y en algunos casos hasta donaciones de módulos hasta un monto específico, pero si ese monto debe ser modificado en alguna negociación específica, debe contactar a la gerencia para solicitar autorización.

Tenemos establecida una lista de precios, pero cuando realizamos cotizaciones, lo que los valores varían de acuerdo al tipo de actividad, es algo un poco más subjetivo y social; es decir si se trata de fundaciones, se entra a estudiar qué es lo que hacen, para que lo hacen, cuales son los beneficiados por la labor que hacen y de acuerdo a esto se da un descuento superior o hasta incluso se dona el programa o alguna de sus aplicaciones.”

#### **4.3 PRESENTACIÓN ESCRITA ATXEL LTDA.**

A continuación se presenta un texto sin modificaciones que se entrega a los nuevos colaboradores vinculados a Atxel Ltda.

#### 4.3.1 **Reseña histórica**<sup>68</sup>

En respuesta a la necesidad de asesoría, diseño y desarrollo de un aplicativo a un selecto grupo de inversionistas de la ciudad de Cali, nace en el año 2005, la empresa Atxel Ltda., Hoy una de las casas de software con más proyección en el suroccidente colombiano.

Con una filosofía de mejoramiento continuo, incorpora los diseños y experiencias adquiridas en un grupo de empresas líderes a equipos personales y redes locales, lo que surge con el primer prototipo del DataX, con el cual se abre el panorama comercial definitivo de lo que sería nuestra organización en los próximos años.

Hoy Atxel Ltda., cuenta con una estructura organizacional que le permite brindar a sus clientes un eficaz servicio de las diferentes áreas que la integran tales como Soporte, Capacitación, implementación y ventas, lo que nos ha permitido irnos consolidando como proveedor de software a nivel de las empresas pequeñas y medianas PYMES.

#### 4.3.2 **Visión**

Consolidarnos como la mejor alternativa de las empresas en crecimiento mediante el suministro de productos y servicios que cumplan con las crecientes necesidades de información empresarial, ocasionadas por los constantes cambios del mundo de los negocios, a partir de una investigativa para la innovación permanente y de compromiso con nuestros clientes.

#### 4.3.3 **Misión**

Desarrollamos e implementamos sistemas de información y suministramos servicios para facilitar la gestión empresarial, integrando personas de alto nivel profesional, diseños funcionales propios de avanzada tecnología con el fin de superar las expectativas de los clientes.

---

<sup>68</sup> Documento propio Atxel Ltda.

#### 4.3.4 **Valores Éticos**

Atxel Ltda., con el ánimo de lograr y mantener una imagen respetable, ha establecido como principios básicos:

- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

#### 4.3.5 **NUESTROS SERVICIOS Y PRODUCTOS**

- SOFTWARE CONTABLE DataX.

Para la sistematización de las áreas de contabilidad, comercial, recursos humanos y costos de producción. Cubrimos todos los sectores, comercial, servicios, construcción, colegios, cooperativas, restaurantes, entidades de salud y gubernamentales.

DataX es un sistema multiusuario, desarrollado con tecnología Microsoft, el cual tiene como objetivo principal, mantener la uniformidad, centralización y consolidación de la información en una base de datos en la cual se registran las transacciones desarrolladas por cualquier tipo de entidad (privada o pública) permitiendo realizar evaluaciones financieras de una manera inmediata y confiable aumentando así la eficiencia de la administración.

- Experiencia en los diferentes sectores de la economía, tales como industria, comercio, servicios y construcción.

En la actualidad se cuenta con desarrollos específicos y ajustes a programas de nuestro sistema que manejan ampliamente las empresas que operan dentro de los sectores económicos mencionados anteriormente. Estos desarrollos, que son la base más significativa de todo volumen de operaciones, están integrados completamente a los demás módulos de nuestro sistema. Esto ha sido posible gracias a la implementación y perfeccionamiento de los mismos, en lo que va corrido de la establecida con nuestros clientes.



- Cubrimiento Nacional

Garantizamos una atención personalizada oportuna a nivel nacional.

- Solidez y Seguridad

Desde el 2005, estamos suministrando soluciones para la mediana y pequeña empresa colombiana en el área de la informática y nos hemos constituido como una de las casa de software con más proyección en el futuro.

- Compromiso

Contamos con un equipo humano altamente calificado y que se encuentra altamente comprometido en las diferentes fases del ciclo de desarrollo de las soluciones integrales que se ofrecen en el mercado.

- Investigación y Desarrollo

Continuamente se lleva a cabo inversiones en nuevos productos y tecnologías que garantizan una permanencia en el tiempo de nuestras aplicaciones, reafirmando la competitividad de los productos y servicios ofrecidos.

- Excelente Diseño

Una de las ventajas competitivas más relevantes es contar con un excelente diseño desde nuestros inicios, soportado con un lenguaje de programación como es el Visual Fox Pro, el cual es una herramienta de programación moderna, versátil e interactiva, lo cual ayuda a que se minimice el tiempo de capacitación e implementación. A través de los años se ha ido robusteciendo, con la ayuda de sugerencias y requerimientos de nuestros clientes, lo que nos ha convertido en especialistas integrados de soluciones en el área de la informática comercial.

- Permanente actualización

El compromiso de Atxel Ltda., con sus clientes, la obliga a estar permanentemente al día con las cambiantes normas tributarias y legales de nuestro país.

- Adaptabilidad y portabilidad

El sólido esquema de parametrización del sistema DataX, permite que el mismo software sea utilizado exitosamente en empresas de diferentes sectores económicos y en diferentes ambientes operacionales.

- Eficiencia – Corto tiempo de implementación

El conocimiento de nuestro personal de las problemáticas en las áreas de gestión de las compañías con unos planes de implementación que parten del análisis del mismo de dichas problemáticas pasando por la planeación, desarrollo, ejecución y control de un cronograma de trabajo, garantizan cortos tiempos de capacitación e implementación de las soluciones.

#### **4.4 PROCEDIMIENTO Y PROTOCOLO PARA ATENCIÓN A CLIENTES**

**Primer contacto, atención a prospectos y clientes en etapa de implementación.**

Existen varias etapas del servicio al cliente, todos los funcionarios de la firma deben realizar el mismo procedimiento para la atención tanto a prospectos como a clientes. En todas las áreas y etapas se debe tener en cuenta el siguiente protocolo.

##### **Atención telefónica**

- Adecuado tono de voz
- Solicitar información de contacto (Empresa, contacto, número de teléfono y correo electrónico)
- Brindar de manera inmediata y clara la información sobre el producto o servicio requerido.

- Enviar cotización por escrito, (Físico o por E-mail) manifestando el alcance de la solución.
- Brindar adecuada asesoría que realmente satisfaga la necesidad del cliente.
- Independientemente al estado de ánimo, se debe mantener una comunicación asertiva.

### **Visita de demostración**

- Es primordial la puntualidad en la asistencia a las citas programadas.
- Indagar y confirmar las necesidades tácitas del cliente para ofrecer un adecuado producto.
- Realizar instalación de Demo de prueba para que el cliente revise el alcance de la solución contable.
- Realizar seguimiento periódico al cliente visitado.
- Los consultores o asesores comerciales deben reportar al encargado del área comercial de manera constante la programación de visitas a nuevos clientes.

### **Cierre de la Venta**

- Realizar cierre de ventas diligenciando orden de compra firmado por el cliente. Informar condiciones de entrega, condiciones de pago, y dejar claro la programación de instalación e implementación que se programa por parte del director de logística, de acuerdo a disponibilidad de tiempo y agenda.
- El consultor que vende, realiza la entrega de la licencia, póliza de soporte y diligencia el formato de implementación básica que tiene una duración de dos horas. No se deben hacer acuerdos verbales, no se admiten otras formas de pago (cheques posfechados, pagare, o en efectivo o cheque al día con un máximo de 10% de descuento en el pago total del valor de la factura).

- El cierre del ciclo comercial debe ser informado al departamento de logística e implementación, con el fin de dar continuidad al proceso de implementación de clientes.

### **Venta a Contadores.**

- Venta de licencia a contadores titulados (Solicitar tarjeta profesional y copia de la cedula de ciudadanía del contador) Se ofrece máximo un 30% de descuento en cualquier forma de pago, teniendo en cuenta que para cheques posfechados se debe incrementar la financiación. No se pueden ofrecer descuentos adicionales por otra forma de pago.
- Plan de referidos, se realizará de la siguiente manera; Si el contador trae un referido, se le obsequia la licencia del módulo de contabilidad, si trae dos referidos, se le obsequian los módulos de inventarios y facturación, si son tres referidos, se otorga la licencia de nómina, si son cuatro referidos se otorga la licencia de alimentos y bebidas, si son cinco referidos, se entrega la licencia de producción y si son seis referidos, se hace convenio por un año de soporte. Estos obsequios son para un usuario, no se instala punto de venta, la licencia sale a nombre del contador, es solo para su uso personal y el registro de sus asesorías, más no para instalarse en la sede de sus clientes.
- Para hacer efectiva la entrega de un obsequio, el consultor debe reportar las empresas que el contador haya referido, estas deben ser ventas efectivas y estar por fuera de cartera. El contador recibe la asesoría y capacitación con la programación de su cliente referido.

## 5 DESCRIPCION DESDE LA OBSERVACIÓN<sup>69</sup>

A continuación se da un informe de lo que se observa desde el interior de la organización Atxel Ltda., en el periodo que va desde el mes de febrero al mes de agosto de 2013, este informe es posible gracias a que se cuenta con un empleado de esta organización quien durante los meses descritos se dedicó a observar el comportamiento de esta organización desde un enfoque de las negociaciones.

De Atxel Ltda., se puede decir que es una organización con gran proyección ya que cuenta con un producto que satisface las necesidades de sus clientes ya que tiene una gran capacidad de proporcionar soluciones integrales a temas tan importantes como la administración de la nómina, el manejo de la contabilidad, la planeación y el control de la producción e interfaces para migrar o sincronizar datos o informes de un módulo a otro; todo esto lo reúne el programa DataX que además de ser muy completo, es muy práctico porque maneja abreviaciones que permiten un manejo rápido por mouse o teclado, está diseñado para que pueda ser manejado por personas con un nivel básico de conocimientos en contabilidad y tiene elementos diferenciales como lo son informes en tiempo real, gráficos y la facilidad de generar en formato Excel el informe que se requiera, además posee instructivos y ayudas automáticas para generar información en tiempo real de informes que se deben presentar en fechas determinadas por requisición de la legislación Colombiana.

Algo que tiene a favor Atxel Ltda., es que permanece constante mente actualizada en temas tributarios y legales de acuerdo a como van surgiendo, ya que la mayor parte de sus clientes tienen el módulo de contabilidad e inventarios, y los entes reguladores en Colombia continuamente realizan variaciones a los mecanismos de supervisión y control por lo que este tema es muy valorado por los clientes.

---

<sup>69</sup> Observación efectuada desde febrero a agosto de 2013 por Benigno Muñoz Brand, empleado de la empresa Atxel Ltda.

Otro punto a favor para Atxel Ltda., es la facilidad que tiene DataX para su instalación, implementación y manejo, además algo que llama la atención es el nivel de seguridad que proporciona a los datos de la empresa ya que maneja un perfil para el administrador del sistema en cada empresa y sólo este tiene acceso a una tabla de permisos para delimitar los accesos a información o procedimientos de acuerdo al nivel jerárquico o a la necesidad de cada puesto de trabajo al que se asigne un usuario de DataX.

El programa DataX tiene además un módulo para el manejo interno al que han denominado Help Desk en el que se realiza un control de las solicitudes de los clientes, la asistencias realizadas, los errores corregidos, los formatos diseñados además de controlar a detalle el tiempo de cada asistencia, el contenido de esta y esto se constituye como una herramienta esencial para la administración y la planeación del trabajo, así como la generación de informe de productividad, top de errores comunes o fallas frecuentes a tener en cuenta para corrección inmediata y una trazabilidad de clientes, de licencias y de casos frecuentes a manera casi de un mecanismo de CRM (Customer Relationship Management).

Una herramienta adicional con la que cuenta Atxel Ltda., es un instructivo con los errores más populares en cada uno de los módulos y la posible intervención para solucionarlos, esto se ha conseguido como una construcción producto de la información suministrada al módulo de Help Desk, en esta se encuentran instrucciones precisas para detectar si la inconsistencia se está presentando por factores internos del programa como errores de compilación o errores generados por ausencia de algún archivo, por factores externos al programa como lo son la infraestructura tecnológica con la que cuenta la empresa que adquiere DataX por ejemplo fluctuaciones de energía o por factores netamente de capacitación del personal que maneja el programa o que manipula la información que este proporciona.

Para el adecuado funcionamiento de DataX, Atxel Ltda., cuenta con un equipo humano conformado por ingenieros de sistemas realizar las instalaciones y los soportes técnicos, y con un grupo de contadores con gran experiencia en el manejo del aplicativo para realizar la implementación y parametrización del programa de acuerdo a lo que requieran los clientes. Este equipo humano también cuenta con personal auxiliar para las áreas administrativas complementarias como recepción o mensajería.

Atxel Ltda., es dirigido por el fundador de la empresa, el ingeniero Cesar Manuel Olivares Vega, quien diseñó el programa DataX gracias a la inversión de capitales privados y quien ha venido liderando el proceso devolución de DataX de la mano con el crecimiento de Atxel Ltda., de acuerdo a lo que podemos observar, gran parte de la operación y de la administración aún están en la cabeza del gerente, los procesos de nómina, el código fuente de DataX y otros procesos considerados confidenciales son sólo manejados por él. Esto hace que en ocasiones el área de producción incumpla con los horarios y fechas pactadas para la entrega de requerimientos específicos de los clientes actuales y también incide mucho en el desarrollo de nuevos proyectos para complementar el programa DataX o para diseñar programas complementarios a este.

Entre el personal profesional, existe un ingeniero de sistemas encargado de complementar la producción de la empresa y es quien está encargado de mantener actualizada la información legal y tributaria en DataX, además ha recibido un aval por parte de la gerencia para desarrollar algunos proyectos que han sido solicitados por los clientes y que no tiene que ver directamente con el código base de software. En parte esto lo limita un poco ya que no puede entrar de lleno a generar avances a requerimientos específicos que sólo maneja el gerente; reduciendo su alcance a realizar las pruebas de lo que el gerente desarrolle.

En el área comercial Atxel Ltda., cuenta sólo con un vendedor encargado del proceso de comercialización del programa DATAX, aunque se ha podido observar que es común que los clientes se comuniquen telefónicamente, por correo electrónico o incluso presencialmente interesados en adquirir el programa completo o alguno de los módulos, ya sea porque han tenido conocimiento de este por los contadores de sus empresas o porque otros clientes que han adquirido el programa, les han hablado de su funcionamiento.

En estos casos, si en la oficina se encuentra el vendedor, es el quien aborda a los clientes, recibe las llamadas o responde los correos; Pero si él se encuentra fuera de la oficina, los atiende el gerente en su oficina, sólo en caso de ser visita del posible comprador en la oficina, pero las llamadas y los correos son respondidos por la persona encargada de la logística y dirección de los soportes técnicos.

Incluso existen clientes que han sido atendidos por la recepcionista, quien les transfiere una cotización y les explica a grandes rasgos los alcances del programa y les cuadra una cita con el vendedor para ampliar la información proporcionada, pero en algunas ocasiones los clientes vienen a cerrar la compra del programa tal como se haría al ir a comprar algo en un supermercado, sin necesidad de negociaciones simplemente compran la licencia por lo que ya conocen como funciona.

Ahora, revisando específicamente al vendedor del programa DataX, el señor Rubén Darío Vega, es un ingeniero de sistemas con gran conocimiento contable y una amplia experiencia en el manejo del programa DataX, llegó a ser el único vendedor de ATXEL después de haber trabajado de la mano con los anteriores gerentes comerciales, vendedores y agentes comerciales que pasaron por esta empresa desde sus inicios.

En cuanto al vendedor, Rubén Darío es oriundo del Quindío, tiene 44 años, y tiene arraigada la estrategia negociadora de los paisas, es una persona extrovertida y muy expresiva, tiene un amplio manejo verbal y se desenvuelve



fácilmente en situaciones de tensión en las negociaciones. Tiene gran capacidad para manejo de público y maneja una pedagogía que hace atractivo el programa por la manera didáctica como lo presenta. Además a la hora de llegar al tema económico, tiene claros los límites hasta donde puede ceder para cerrar un negocio sin salirse de lo permitido por Atxel Ltda.

En general según lo que se puede observar, la metodología negociadora de Atxel Ltda., reposa en el conocimiento del agente comercial actual y del gerente de esta organización, lo que le deja un grado de subjetividad alto y un grado de incertidumbre considerable, ya que si estas dos personas por algún motivo faltaran, las memorias de negociación también estarían ausentes, lo que constituiría una desventaja competitiva para esta organización.

## 6 MATRICES DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

	NEGOCIADOR PRINCIPAL	NEGOCIADOR ZONA AMAZONAS
	RUBEN DARIO VEGA	BEATRIZ FLORES
<b>¿Para usted que es negociar?</b>	Negociar es entrar a saber detenidamente cual es la función de la empresa a la que voy a hacer una presentación de mi producto (software DataX)	Negociar es llegar a un mutuo acuerdo, es mediar intereses para llegar a un buen término de las cosas, que sea algo productivo para las partes que están interviniendo.
<b>¿Cuáles son las etapas de una negociación para la empresa Atxel Ltda.?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo primero es saber el nombre de la empresa, cual es la actividad económica y a que se dedica, para poder organizar la presentación de acuerdo a lo que la organización requiere.</li> <li>• Determinar si la empresa es industrial, comercializadora o de servicios. Para las empresas de servicios por ejemplo recomendamos manejar un módulo contable integral, pero si es una empresa comercializadora se recomienda el módulo de inventarios para manejar las existencias y el modulo contable para los asientos y organizar la contabilidad; por ultimo si es una empresa industrial se recomienda adicional a los anteriores módulos, el módulo de producción para que maneje formulas, recetas y para que lleve un control de la materia prima. Todos los módulos y de hecho el programa DataX tiene como objetivo servir al empresario, al gerente para tomar decisiones con respecto a futuras comunicaciones.</li> <li>• Hacer presentación del software con ejemplos prácticos de acuerdo a lo que el cliente requiere, si surgen dudas puntuales durante la presentación, es mejor porque allí se puede demostrar la utilidad y el grado de integralidad del software.</li> <li>• Si se da el caso de la licitación, como ocurrió</li> </ul>	En realidad en Amazonas es muy particular, por ser tan reducido el mercado, son ellos quienes nos buscan y se fijan más en si es conocido o si está bien referenciado. Yo trabajé en una empresa que maneja el programa DataX, y por eso vi la oportunidad de hacer las ventas ya que me conocían y eso hacía más práctico el hacer las ventas ya que el desplazamiento desde acá de Cali hasta Amazonas incrementaría mucho el valor del software.

	NEGOCIADOR PRINCIPAL	NEGOCIADOR ZONA AMAZONAS
	RUBEN DARIO VEGA	BEATRIZ FLORES
	<p>con la fundación Carvajal, se acatan las reglas de la empresa demandante, pero en este proceso debimos competir con empresas como SIIGO, CGUNO, SAYOPEN y es muy gratificante saber que aún con el grado de exigencia y de renombre de las empresas en licitación, Atxel Ltda., fue escogida como la que más confiabilidad, adaptabilidad y facilidad de adquisición y aprendizaje brindaba. De hecho aun estamos vendiendo a más organizaciones vinculadas con la fundación Carvajal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por último, para cerrar la parte inicial de la negociación, viene el tema del papeleo, donde se acuerda la forma de pago, ya sea de contado donde se da hasta un % de descuento o a crédito mediante Fenalco.</li> </ul>	
<b>¿Usted tuvo formación para la negociación en su núcleo familiar?</b>	No	Tengo descendencia antioqueña y por eso considero que si, desde pequeña me ha gustado el tema de vender, de hacer ofertas, no fue algo estructurado ni académico, pero veía en mi familia a mi abuela con una tienda, luego vendiendo arepas y demás. Esa es la parte negociante de familia.
<b>¿A quién le presenta la propuesta?</b>	Es recomendable que la presentación se haga en presencia del contador o de quien maneje la información contable, y también que esté el administrador o gerente, pero en realidad el esencial es el contador para que se convenza de cuanto le puede servir a la organización el adquirir nuestra aplicación.	Quien nos contacta es la persona con la que se realiza la presentación y la negociación como tal, recordemos que es una zona con una cultura diferente, es más personalizada y a veces informal.
<b>¿Usted sale en busca de los clientes?</b>	No, los clientes nos contactan por el reconocimiento que tenemos en el mercado, ya nos conocen como referente y este software ya se enseña en varias instituciones educativas y esto hace que el nombre y el posicionamiento de este programa han crecido y por eso nos contactan y no tenemos que salir a buscar clientes.	No, los clientes nos contactan cuando están interesados en nuestro software.
<b>¿Maneja algún ritual a la hora de</b>	La preparación y el conocimiento de la organización a	No.

	NEGOCIADOR PRINCIPAL	NEGOCIADOR ZONA AMAZONAS
	RUBEN DARIO VEGA	BEATRIZ FLORES
<b>negociar?</b>	la que voy a presentar este programa, es ese mi único ritual.	
<b>¿Cuál es el momento más tenso de una negociación?</b>	Más que la parte del dinero, es el hacer entender al cliente que necesitan este software para manejar adecuadamente su contabilidad, inventarios, producción, y sobre todo la seguridad de la información y el respaldo. Pero una vez que se realiza la presentación del software, todo se torna más fácil, ya que tanto la interface como la aplicabilidad del mismo hace que se venda casi sólo.	La verdad allá en Amazonas hay poca competencia, por lo que el programa se distribuye a un valor un poco más alto, hay un software llamado ELIZA que es la competencia directa, pero en realidad sigue siendo muy económico, tiene buen respaldo y tiene muchas ventajas, por lo que considero que no hay momentos tensos, el programa se vende casi solo.
<b>¿Se pactan acuerdos adicionales al software DataX?</b>	Efectivamente, se pactan formatos, visitas y se deja abierta la opción de adquirir la póliza de asistencia anual.	
<b>¿El proceso de negociación queda documentado?</b>	El proceso de contrato es escrito y se realiza cuando se cierra la negociación, en este se define a nombre de quien va a quedar la licencia y para esto solicitamos el RUT de quien va a ser el titular. También se define si hubo descuento y cuál fue el monto de este, se toma los datos de los módulos que va a adquirir, las horas que se van a dar de capacitación por cada módulo y la forma de pago.	Básicamente cuando nos llaman es para cerrar la venta, ya todo el tema ha estado mediado por las consultas y averiguaciones que se han hecho por parte de cada empresa con respecto a nuestro software y del vendedor mismo.

Fuente: Elaboración Propia

	EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA GRANDE
	COOBACALI LTDA Diana Castro (Gerente y Representante legal)	MATELCO LTDA Martha Cecilia Castaño (Coordinadora Administrativa) – María Teresa Hoyos (Gerente)	FUNDACION CARVAJAL Martha Liliana Gonzales (Asesora Empresarial)
<b>¿Cómo inicio el proceso de negociación con Atxel Ltda.?</b>	Inicio con una cotización que se solicitó a Atxel y a otras empresas para verificar cuales cumplían con las necesidades que teníamos en ese momento.	Atxel llegó a Matelco por recomendación, básicamente se encontró que se acoplaba a lo que en ese momento necesitábamos para el adecuado manejo de la información y generación de reportes.	Básicamente la fundación Carvajal conoce de Atxel gracias a mi recomendación, yo conocía a Atxel porque antes trabajé en la fundación vital de Ginebra valle y ahora que estoy como asesora empresarial para esta organización, en el marco de acompañamiento de

	EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA GRANDE
	COOBACALI LTDA Diana Castro (Gerente y Representante legal)	MATELCO LTDA Martha Cecilia Castaño (Coordinadora Administrativa) – María Teresa Hoyos (Gerente)	FUNDACION CARVAJAL Martha Liliana Gonzales (Asesora Empresarial)
			recicladores de la ciudad de Cali, 6 organizaciones de recicladores en una de las fases que tenía la meta de fortalecer las áreas administrativas y contables, para el cumplimiento de esta meta se generó la necesidad de cumplir la ley con un software amigable y fácil de manejar. Ellos conocieron el programa que yo manejaba y por ser tan parecido con el funcionamiento de Windows, fue algo muy bien recibido y gustó mucho.
¿Por qué eligieron a DataX?	gracias a la recomendación de un miembro de nuestra organización que ya había trabajado con Atxel y conocía el software, se pidió que manejara la cartera de nuestros asociados, se solicitaron pruebas para determinar si el alcance del programa abarcaba nuestra necesidad puntual y por eso fue elegido DataX	Lo primero que evaluaron fue si el software cumple con las expectativas y necesidades con las actividades que realiza Matelco. Se evalúa si el programa complementaba la actividad de la empresa a fin de generar la información que se requiere para la gestión empresarial de acuerdo a los requisitos de esta empresa, además el vínculo con la persona que realizó la negociación por la cercanía, la empatía y por colocarse en los zapatos de Matelco. Y algo que también llamó mucho la atención es el precio asequible.	La idea de la fundación Carvajal no es imponer, a las 6 organizaciones de recicladores se les dio la posibilidad de escoger entre 5 empresas que iban a ofertar sus software de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas oferentes entregaron sus propuestas con las respectivas cotizaciones.</li> <li>• Se pasaron los 5 programas a revisión en el área de sistemas para revisar la parte técnica del software.</li> <li>• Se invita a los oferentes del software para contestar preguntas técnicas de la fundación en una charla a fin de contestar preguntas técnicas desde el área de sistemas de la fundación, de allí salieron 3 oferentes destacados para la siguiente fase.</li> <li>• Ya con estas tres empresas oferentes, se invita a las juntas directivas de las 6 organizaciones de recicladores para escuchar una charla donde cada proveedor podía promocionar su producto y mediante una encuesta se calificó las tres opciones y Atxel Ltda. salió como el</li> </ul>

	EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA GRANDE
	COOBACALI LTDA Diana Castro (Gerente y Representante legal)	MATELCO LTDA Martha Cecilia Castaño (Coordinadora Administrativa) – María Teresa Hoyos (Gerente)	FUNDACION CARVAJAL Martha Liliana Gonzales (Asesora Empresarial)
			mejor opcionado, además el tema de soporte técnico y póliza era el más asequible para estas organizaciones.
¿Qué tipo de negociación consideran que se manejó?	La negociación fue posicional, pero se fue tornando en gana – gana con el paso del tiempo. Ya que se hicieron solicitudes específicas para adecuar el programa nuestra organización y la personalización se efectuó por parte del gerente de Atxel quien acomodo el software a lo que necesitábamos.	Los acuerdos de adiciones o mejoras para el software se fueron dando sobre la marcha, para ATXEL esta organización fue muy exigente al principio y por eso consideramos que es una negociación gana-gana, para esto fue fundamental la participación de la negociadora de Atxel ya que ella se vinculaba a nuestra organización como si fuera suya y eso hacía que nuestros requerimientos tuvieran mejores respuestas.	El estilo de negociación que se manejó en principio fue posicional y Atxel Ltda. sobresalió entre las otras oferentes, pero una vez elegido como única opción, el estilo de negociación se tornó más integrativa, gana – gana. Todo quedo por escrito y el seguimiento se realizó de manera documental.
¿Cómo les fue con los tiempos de espera para el cumplimiento de los acuerdos?	El acompañamiento, la implementación y la parametrización del programa se realizó en el tiempo establecido, pero las solicitudes adicionales que se hicieron si son más demoradas.	El tiempo de respuesta para la entrega de los acuerdos es muy cuestionable, aunque todo depende de la complejidad de los requisitos, en general son demorados y de hecho algunos de los acuerdos a los que se llegaron o de los requisitos que se hicieron nunca llegaron.	Los tiempos de entrega han sido muy buenos, es más en casos específicos teníamos premura en instalar y se hizo la solicitud a Atxel y respondió muy bien, nos asignaron un capacitador para estas organizaciones, todo fue atendido, los tiempos de instalación y de capacitación fue el adecuado.
¿Cuál es para ustedes el momento más complejo de esta negociación?	Tal vez se dio a la hora de confirmar si el programa DataX manejaba la cartera de nuestros asociados de la forma en la que lo necesitábamos, pero en realidad con una gran habilidad la persona que presentó el programa aclaró su alcance y nos mostró que si cumplía nuestras expectativas.	Definitivamente la rotación del personal es algo que genera desgaste porque se quiebra el vínculo que se quiere crear con la compañía, no es lo mismo cuando tu vienes hablando con un funcionario que ya te conoce, que sabe tu necesidad, que ya te ha escuchado y de pronto ya no está y te toca volver a contar la historia al nuevo y crear empatía de nuevo, definitivamente esto desgasta mucho y se vuelve cansón. Yo busco a Atxel, pero Atxel no me busca a mí. El mantenimiento y el volumen de trabajo sumado a la rotación de personal se convierten en un punto débil que se convierte en cuello de botella a la hora de	No hubo, todo el proceso fue muy práctico y la propuesta de Atxel se adecoo a nuestros requerimientos.

	EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA GRANDE
	COOBACALI LTDA Diana Castro (Gerente y Representante legal)	MATELCO LTDA Martha Cecilia Castaño (Coordinadora Administrativa) – María Teresa Hoyos (Gerente)	FUNDACION CARVAJAL Martha Liliana Gonzales (Asesora Empresarial)
		cumplir con los acuerdos previos.	
A la hora de adquirir un software de contabilidad o inventarios, ¿qué es lo que buscan específicamente?	Se busca que la herramienta que es general, sea aplicable para nuestra organización, el grado de implementación y de parametrización, además el soporte y el respaldo para cuando se necesite.	Lo más importante de los programas es el soporte, y lo que un usuario quiere es soluciones oportuna para poder sacarle un máximo provecho al programa. En el caso de Atxel uno termina desanimándose porque no encuentra respuesta oportuna y si la empresa quiere mejorar debe mejorar este punto.	Practicidad, fácil aprendizaje, y por el perfil de las personas para las que compramos el software, se requiere que este sea amigable y entendible. La asistencia y el soporte son esenciales también.
¿Se hizo algún requerimiento adicional a la negociación inicial?	Que el software manejara la cartera de nuestros asociados, es un tema esencial para nuestra organización y fue abordado a su tiempo y resuelto por DataX.	Se hicieron múltiples solicitudes y la gran mayoría fueron entregados, lastimosamente con mucha demora y algunos nunca llegaron.	Si, una de las organizaciones estaba la tentativa de cambiar la razón social de cooperativa a fundación, y Atxel Ltda. fue muy asequible a la realidad de la organización, es más, la licencia cambio a fundación y Atxel realizó el cambio de la licencia y tres meses más adelante retomó la razón social de cooperativa y el cambio de la licencia por parte de Atxel se realizó nuevamente sin contratiempos.
¿Alguna recomendación para que los procesos de negociación sean mejores?	A veces parece que el personal que tienen no es suficiente, uno llama a hacer alguna consulta o solicitud y los ingenieros están ocupados, además los tiempos de respuesta para los pedidos es demorado.	Trabajar el tema de la rotación, porque es algo que genera pérdida de continuidad en los procesos, la negociación es mucho más que la compra del software, es una relación dinámica que se construye a diario. Se debe mejorar el tema de servicio al cliente por parte de quien recibe los requerimientos y se nota la necesidad de más personal para el soporte.	Las recomendaciones que se tenían ya se han venido trabajando, por ejemplo la exportación de archivos a Excel fue algo que se solicitó y que ya es una realidad.

Fuente: Elaboración Propia

## 7 CONCLUSIONES

Se concluye que la empresa Atxel Ltda., realiza negociaciones de carácter personal y empresarial, sus clientes objetivo son las pequeñas y medianas empresas del territorio Colombiano, y se ha notado un interés por empresas grandes, lo que lleva a Atxel a ampliar su rango de oferta. Los procesos de negociación dependen del demandante del programa DataX, pero tiene como componente fijo la presentación del programa con ejemplos prácticos aplicados a cada solicitud específica, la oferta económica y el pactado de las formas de pago, tiempos de instalación y asistencias; La forma en la que se maneja cada negociación depende de la preparación y del conocimiento de quien encabeza este proceso por parte de Atxel Ltda. Adicionalmente se evidencia que esta organización carece de un protocolo definido que contenga la estructura básica de cada presentación (Oferta comercialización de la aplicación DATA X) de acuerdo a la naturaleza, al sector socioeconómico o a la actividad que realizan los posibles compradores.

De acuerdo a la información recolectada en las entrevistas aplicadas a las personas que intervienen en la negociación (Fundador y negociador interno), se puede observar que la empresa Atxel Ltda., ha desarrollado un software denominado DATA X para la sistematización de las áreas de contabilidad, comercial, recursos humanos y costos de producción. Cubre todos los sectores, industrial, comercial, servicios y los subsectores específicos de construcción, sector educativo, sector de la economía solidaria, sector de alimentos, sector de salud y sector público o gubernamental. DataX es un sistema multiusuario, desarrollado con tecnología Microsoft, orientado a mantener la uniformidad, centralización y consolidación de la información en una base de datos en la cual se registran las transacciones desarrolladas por cualquier tipo de entidad (privada o pública) permitiendo realizar evaluaciones financieras de una manera inmediata



y confiable aumentando así la eficiencia de la administración. Actualmente cuenta con los módulos de Inventarios, Ensamblajes y producción, Alimentos y bebidas, Administración de Nómina, Facturación en SIA'S (Sociedades de intermediación aduanera) y Transportes, Créditos y pagares, donde todos los módulos están conectados mediante interfaces al módulo de contabilidad. Como complemento al programa DataX, Atxel Ltda., presta el servicio de implementación del programa en donde el software se adapta a la realidad de cada organización, en otras palabras se personaliza, también cuenta con soporte postventa para un periodo de acompañamiento estipulado en cada negociación y para cada módulo, ofrece el servicio de diseño de formatos para elaboración de reportes de cada uno de los módulos que componen el programa, también tiene el servicio de capacitaciones adicionales para los casos en los que las empresas han tenido rotación del personal que maneja la aplicación y maneja un servicio de póliza anual para asistencias y soportes del software para imprevistos o cambios legales. Una vez identificados y descritos los servicios que ofrece la empresa Atxel Ltda., con esta información se continúa con la caracterización de una negociación para esta organización.

De acuerdo a la información recolectada en las visitas realizadas (Matrices de entrevistas a clientes) a las empresas Matelco Ltda., Coobacali y Fundación Carvajal, algo que está presente en todas estas organizaciones es que consideran a Atxel Ltda., como una empresa sólida, responsable y confiable, y al programa DataX lo consideran una herramienta muy práctica y eficiente mediante la cual pueden complementar las labores administrativas de cada organización. En la parte administrativa existe entre los clientes la percepción de alta rotación de personal de Atxel Ltda., y por este motivo, hay un temor manifiesto de que se pierda la continuidad de los procesos o de que se hagan más extensos los tiempos de espera para la entrega de pedidos específicos.

Aunque la percepción general del proceso de negociación es positiva, los representantes de la empresa mediana (Matelco) y la pequeña (Coobacali) a los

que se contactó coinciden en que los tiempos de entrega de requerimientos o de compromisos es cuestionable y aducen a la falta de más personal en Atxel Ltda., dicha demora. Por su parte Fundación Carvajal se siente a gusto por la atención recibida, por los tiempos y por los servicios recibidos. Conociendo la percepción de los clientes encuestados, y la manera como se realizó el proceso de negociación con cada una de estas organizaciones, además conociendo los servicios que se ofrecen, se procede a caracterizar el proceso de negociación de la empresa Atxel Ltda.

Como conclusión en la caracterización del proceso de negociación de Atxel Ltda., se encuentra que todo comienza cuando una empresa está demandando algún sistema de información para facilitar la gestión empresarial. Vale la pena destacar que los clientes que requieren de los productos y servicios de Atxel Ltda., llegan a esta empresa por recomendación de otras empresas que ya cuenta con el programa, o por contadores que han trabajado con este y conocen de su practicidad y economía para las empresas, ya que Atxel Ltda., no realiza proceso de mercadeo o publicidad alguno. El primer paso lo da el cliente que es quien se acerca a Atxel Ltda., para solicitar la solución que requiere en el momento, con esta información se procede por parte del vendedor a realizar un conocimiento del cliente, en esta etapa se conoce el nombre del potencial cliente así como a que actividad económica se dedica si es una empresa industrial, una de comercialización o una empresa de servicios ya que esto es vital para organizar y ofrecer la mejor solución para este cliente potencial, con el conocimiento del cliente se realiza la presentación y pruebas prácticas de lo que se considera mejor para este cliente en potencia observe como es la funcionalidad de las soluciones ofrecidas y determine si es o no lo que está buscando. Si realizadas estas labores el cliente decide cerrar el proceso de compra se procede con la legalización de la venta en la cual quedan por escrito los productos y servicios que se le van a brindar a este cliente así como la forma de pago y las horas de capacitación que se le brindaran por cada producto que está adquiriendo. También queda

consignado en la legalización de la venta y se hace mucho énfasis en este tema, y es la confidencialidad de la información que maneja el cliente en las soluciones ofrecidas por Atxel Ltda.

## **8 RECOMENDACIONES.**

Algo que llama la atención es que las personas encargadas de la negociación para la empresa Atxel Ltda., vean como algo normal el hecho de que los clientes que desean adquirir el programa DataX sean los que busque concretar una cita para conocer las condiciones de adquisición del mismo, para ellos es normal el recibir solicitudes de visitas o cotizaciones del programa, por tal motivo se recomienda estructurar un plan de mercadeo para empezar a llevar el programa a los clientes, se recomienda generar estrategias de divulgación como participaciones en ruedas de negocios, foros o seminarios especializados para que el programa llegue a más empresas.

Según lo que se observa, también es recomendable generar protocolos de presentación de la aplicación DataX con ejemplos concretos de la aplicabilidad de cada módulo, documentar tanto los componentes básicos de una negociación para Atxel Ltda., como la metodología básica que se propone para cada empresa de cada sector económico.

Según lo que se observa, y tomando como soporte lo que manifestaron los clientes entrevistados, se hace necesario revisar el área de personal de Atxel Ltda., para determinar cuál es el motivo de la alta rotación que perciben los clientes, se recomienda además revisar la distribución de las labores para determinar si se hace necesario vincular más personal para cumplir con las solicitudes de los clientes o reorganizar las labores actuales para que los tiempos pactados se cumplan.

## 9 PROPUESTA GENERAL PARA EL PROCESO DE NEGOCIACION DE LA EMPRESA ATXEL LTDA<sup>70</sup>.

De acuerdo a la información recolectada de las personas encuestadas y de la documentación elaborada de algunas de las metodologías de negociación existentes, se considera pertinente elaborar una propuesta general para el proceso de negociación de la empresa Atxel Ltda.

Cabe recordar que entre los enfoques de negociación más conocidos están el enfoque integrativo (Cooperativo o gana- gana) y el distributivo (competitivo), en este caso, se considera que el más adecuado para la organización Atxel Ltda. y el que más se adapta a su realidad, a sus clientes objetivo y a los servicios ofrecidos por esta organización es el enfoque integrativo (cooperativo) haciendo la salvedad de que aunque este enfoque es conocido como gana-gana, no implica que las partes obtengan todo lo que desean, pero si implica que la orientación que se dará a la negociación tendrá como objetivo que las partes obtengan más de lo que podrían conseguir a través de otro modo que se pudiera elegir para cerrar un acuerdo, una compra, una venta o una negociación en general.

Hecha esta salvedad, se procede a citar algunas conductas que pueden servir a Atxel Ltda., como guía para que sus negociadores busquen obtener cada vez mejores resultados:

- **Guarde adecuado silencio, dispóngase a escuchar la necesidad del cliente.**

Explore al máximo las necesidades que tiene el cliente de acuerdo a la naturaleza de su organización, pero dé un adecuado espacio para que él tenga la posibilidad de manifestar abiertamente lo que busca específicamente, trate de recolectar la mayor información para que la propuesta que se elabore sea adaptable a la

---

<sup>70</sup> Elaboración propia efectuada con un recorrido por el contenido teórico del presente documento.

empresa y al empresario, mantenga una adecuada posición de escucha y, cuando llegue la hora de presentar la propuesta, evite extralimitarse con discursos o frases técnicas que puedan confundir o aburrir a la contraparte negociadora. Ante todo, evite dar información que no le han solicitado o que pueda debilitar, que dé pie a malos entendidos o que genere confusión o contradicciones, debe evitar al máximo proporcionar información que no esté orientada al cumplimiento del objetivo.

- **Realice una adecuada evaluación de los costos.**

Es vital y por eso siempre se debe tener claros los números o datos sobre los que se quiere cerrar las negociaciones. Siempre se deben tener claros los análisis de costos de cualquier alternativa de acuerdo, especialmente el costo de oportunidad, evaluar específicamente cuanto me cuesta hacer algo, pero evaluar también cuanto me puede costar el no hacerlo, como se dice coloquialmente, “No hay almuerzo gratis”. Sea realista, evite prometer más de los que puede dar, en una situación así, puede ganarse una venta en el corto plazo, pero puede a futuro ocasionar dolores de cabeza para la organización.

- **Evite las suposiciones, percepciones emocionales o subjetivas.**

Verifique toda la información posible y los datos proporcionados durante el proceso de negociación, sea realista, corrobore, pregunte al cliente lo que no comprenda y recuerde que toda información debe ser validada. Evite juicios de valor y sobretodo recuerde que si el cliente tiene una empresa, aunque carezca de un lenguaje técnico, puede tener grandes conocimientos que con un adecuado direccionamiento pueden generar ingresos importantes en una negociación.

- **Planifique las concesiones.**

Indudablemente las concesiones son parte esencial de los procesos de negociación, ya que usualmente permiten conseguir beneficios indirectos en una negociación exitosa, por eso es recomendable tener en cuenta que es bueno

contar con un amplio margen a la hora de negociar para poder hacer uso de esta holgura a la hora de hacer concesiones recordando que preferiblemente se deben dar concesiones de manera gradual, solo si es necesario, por lo que es preferible evitar ser siempre el primero en hacer las concesiones o repetirlas. Además se debe tener en cuenta que las concesiones varían con cada proceso de negociación.

Ahora, dadas las conductas sugeridas para ser adoptadas por los negociadores, se procede a proponer los pasos que debe contener el proceso negociador para la empresa Atxel Ltda.

Como todo proceso sistemático, para la negociación también es necesario cumplir con unas fases para su realización, el adecuado cumplimiento de estas el resultado final puede variar, además cabe resaltar que cada una de estas fases es de gran ayuda para momentos específicos del proceso de negociación.

### **Primer Paso: Conocimiento de la contraparte.**

Para Atxel Ltda., a la hora de negociar al igual que para cualquier otra situación social con propósitos comerciales, se recomienda como primera medida darse el tiempo de conocer a la contraparte negociadora y que la contraparte negociadora también conozca a Atxel, las instalaciones, el personal, los servicios que presta. Esto es muy útil para analizar a las personas que intervienen en la negociación antes de que esta comience. Durante este proceso se debe observar, escuchar, aprender e ir formando la metodología adecuada para conseguir el resultado esperado. El inicio debe estar marcado por el trato cordial, amistoso y respetuoso sin perder el carácter comercial evitando la mezcla de aspectos emocionales o subjetivos en los momentos previos a la negociación.

### **Segundo paso: Establecer metas y objetivos claros.**

Una negociación surge de una declaración de metas y objetivos de las partes interesadas, por lo que es necesario hacer una amplia exploración de las

necesidades de la contraparte. La persona que hace la declaración inicial debe dar espacio a que la otra parte de una retroalimentación adecuada para enterarse si los objetivos y las metas son coherentes, adecuados a la necesidad de la otra parte negociadora y sobre todo si coinciden en algo. También es el momento adecuado para enterarse si existen diferencias y cuan amplias son en caso de existir.

Por lo general es recomendable que las afirmaciones iniciales sean positivas, cordiales y agradables, enfocándose en la construcción de un ambiente de confianza mutua para hacer menos compleja la negociación. Una vez más se debe tener en cuenta el costo de oportunidad, es decir, evaluar qué tipo de impresión se va a generar en la contraparte en el primer momento que se contacte con Atxel Ltda.

### **Tercer paso: Inicio del proceso de negociación.**

Este proceso depende del paso anterior ya que existen negociaciones complejas con muchos asuntos vinculados, pero otros tal vez sean relativamente simples, por lo que la complejidad de los temas individuales para discutir puede ser muy variante.

Es muy difícil predecir la dirección que tomaran las negociaciones a menos que ambas partes hayan expuesto abiertamente todas sus necesidades, y aun así, dependerá del alcance esperado de cada una de las partes. Es posible que aun habiendo escuchado atentamente a la otra parte negociadora, pueden existir necesidades ocultas que irán surgiendo a la medida que la negociación avance, es muy recomendable estar atento a las señales que se den y en especial a la información suministrada.

Algo recomendable para el negociador de Atxel Ltda., es estudiar detenidamente la tematica que va a contener la negociación desde antes que esta inicie, con la finalidad de identificar posibles ventajas de acuerdo a los temas que pueden surgir



y esperando disminuir los riesgos para la negociación. Si con el análisis previo se identifican puntos críticos, se podrá ir un paso adelante en la negociación mediante la preparación de esta.

En cuanto estén revisados los puntos de discusión entre las partes negociadoras, estos deben ser discutidos uno por uno y es decisión de quienes intervienen de las negociaciones si desean iniciar por los temas que consideren principales o si por el contrario, desean abordar los temas secundarios que también son necesarios para lograr acuerdos duraderos. Hay quienes prefieren iniciar por temas secundarios para ir fortaleciendo la confianza y la empatía, pero otros prefieren iniciar por los temas principales, ya que si estos no se resuelven satisfactoriamente, los demás temas perderán importancia.

#### **Cuarto paso: Manejo de las diferencias, desacuerdos o conflictos.**

El desacuerdo, las diferencias y el conflicto son emociones que usualmente se presentan cuando hay interacción de personas y de pensamientos, la negociación por tratarse de una interacción constante, también se ve influenciada por este tipo de emociones, por lo que un negociador hábil nunca debe intentar evitar esta fase, ya que bien manejada puede ser una excelente oportunidad para obtener excelentes resultados. Es aquí donde debe primar la inteligencia emocional, la preparación del tema, las habilidades de persuasión y de convencimiento.

Es preciso tener en cuenta que el conflicto y los desacuerdos manejados adecuadamente pueden fortalecer los lazos de confianza y desembocar en acuerdos perdurables, pero si se les maneja de una forma inadecuada puede ocasionar un aumento de diferencias y hasta una pérdida de la negociación misma. El conflicto saca a relucir los diferentes puntos de vista, los verdaderos deseos y las necesidades ocultas de los clientes. Es importante tener en cuenta que la solución de los conflictos no es una prueba de poder, sino una oportunidad de revelar lo que los negociadores necesitan, por lo que es recomendable tener claro que pocos negociadores (compradores – vendedores) conseguirán todo lo

que quieren o desean, por lo que los buenos negociadores se esfuerzan por conseguir tanto como puedan y deben entender que para esto tal vez sea necesario ceder, modificar, adicionar o retirar algunas ofertas o peticiones para obtener mejores resultados.

Usualmente es el cliente es el que manifiesta lo que necesita y lo que busca, por lo que al negociador de Atxel Ltda., le corresponde moldear los deseos, reafirmarlos, modificarlos y darles el alcance hasta dónde puede llegar con lo que se tiene haciendo un eficiente manejo de los recursos; es bueno recordar que una negociación no debe ser injusta para ninguna de las partes, es importante entender que se trata de un proceso de dar y recibir de ambos lados. Se recomienda evitar decidir en algún tema a menos que se esté preparado para hacerlo.

#### **Quinto paso: Reevaluar las concesiones.**

Una vez superada la fase de las diferencias, usualmente una de las partes se desplaza hacia el campo de las llamadas concesiones, por lo que se debe estar atento a los mensajes que envíe la contraparte negociadora, y si es necesario se debe escuchar atentamente para determinar si se trata de un intento de ofrecimiento o concesión.

La respuesta a este tipo de eventos debe manejarse con cuidado, ya que precipitarse a obtener algo, puede ocasionar que la otra parte cambie de opinión porque tal vez considere que el espacio no es el propicio para dar y recibir. Recuerde que la negociación más que ser una competencia a ver quien recibe más, es una oportunidad para encontrar el mejor trato para ambas partes.

#### **Sexto paso: El acuerdo.**

Una vez superadas las diferencias y dadas o recibidas las concesiones y se llega a un acuerdo, es necesario que este sea confirmado procurando definir como se logrará el arreglo final, en especial si se necesita una aprobación adicional; lo más

recomendable es poner por escrito los términos acordados. Por lo tanto se recomienda que se haga mientras que las partes aun estén juntas, ya que de esta manera es posible definir el lenguaje que se manejará y los detalles que se deben incluir para reducir posteriores malentendidos.

Como el acuerdo es el objetivo primordial de cualquier negociación, es muy importante determinar el nivel de autoridad de la parte con la que se está negociando al principio; esto quiere decir que ese representante tenga el poder de compra cuando se trata del cliente y el poder de hacer concesiones y efectuar la venta por parte del negociador de Atxel Ltda., esto refleja la seriedad de las partes que han negociado y optimiza los tiempos de la negociación en general.

## 10 BIBLIOGRAFIA

Diez, Francisco. "El arte de negociar." NDI: Manual de gerencia política. (2002).

DOMÍNGUEZ BILBAO, Roberto; GARCÍA DAUDER, Silvia. Introducción a la teoría de negociación. Madrid: Copy Red, S.A. (2003).

FISCHER, Roger. "Bases para la negociación exitosa." Panorama de Capacitación y Gestión, 1986.

FISCHER, Roger. "Negotiating Power Getting and Using Influence." American Behavioral Scientist, (1983).

FISCHER, Roger. and SHAPIRO, Daniel. Beyond reason [using emotions as you negotiate]. New York, Penguin Audio. (2005).

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. SI DE ACUERDO, Como negociar sin ceder. Bogotá: Norma. (1989).

LEWICKI, Roy; BARRY, Barry; SAUNDERS, David. Fundamentos de negociación. Ciudad de México: Mc Graw Hill. (2008).

MUÑOZ, Rafael. "Análisis de la cultura de negociación china para establecer parámetros y condiciones de negociación comercial entre Colombia y china." (2013).

NOVAK, Joseph Donald; GOWIN Bob, CAMPANARIO, Juan M; CAMPANARIO, Eugenio; OTERO, José. Aprendiendo a aprender, Martínez Roca Barcelona. (1988).

OGLIASTRI, Enrique. ¿Como negocian los Colombianos? Bogotá, Colombia, Alfaomega. (2001).

OGLIASTRI, Enrique. Gerencia japonesa y círculos de participación: Experiencias en América Latina, Grupo Editorial Norma. (1988).

PATRICIA MÁRQUEZ, Ezequiel. "Negocios inclusivos en américa latina." Harvard business review. (2009).

PÉREZ-ORIVE, José Félix. Un adiós a la empresa: aprendiendo a hacer negocios. (2004).

SANER, Raymond. El experto negociador. En R. Saner, El experto negociador Barcelona: Gestión 2000. (2003).

URY, William. Getting past no: Negotiating your way from confrontation to cooperation. (1993).