

Segunda edición

# NEGOCIACIÓN

## ARTE EMPRESARIAL

---



Andrés Zapata Pérez

ECOE  
EDICIONES

---







# **Negociación. Arte Empresarial**



Guillermo Andrés Zapata Pérez

*Segunda edición*

Zapata, Guillermo Andrés  
Negociación. Arte Empresarial / Zapata P. Andrés. -- 2a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2018.  
131 p. – (Ciencias empresariales. Management)

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-771-683-2 -- 978-958-771-684-9 (e-book)

I. Negociación - Técnicas 2. Negociaciones comerciales I. Título II. Serie

CDD: 658.4052 ed. 23

CO-BoBN- a1025858

---



**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Administración

ECOE  
EDICIONES



► Guillermo Andrés Zapata

© Ecoe Ediciones Ltda.  
e-mail: [info@ecoeediciones.com](mailto:info@ecoeediciones.com)  
[www.ecoeediciones.com](http://www.ecoeediciones.com)  
Carrera 19 # 63C 32,  
Tel.: 248 14 49  
Bogotá, Colombia

**Primera edición:** Bogotá, enero de 2010  
**Segunda edición:** Bogotá, septiembre de 2018

**ISBN:** 978-958-771-683-2  
**e-ISBN:** 978-958-771-684-9

Coordinación editorial: Angélica García Reyes  
Corrección de estilo: Andrea Sierra  
Diagramación: Astrid Prieto Castillo  
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz  
Impresión: Digiprint Editores  
Calle 63 # 70 D -34

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

## Agradecimientos

Fueron varias las fuentes, las personas y los momentos que inspiraron la realización de esta nueva edición del libro *Negociación. Arte empresarial*, en especial mi familia y mis hijos David y Juan José. Ellos siempre son mi fuente.

A David, mi talentoso artista, por el aporte en las ilustraciones del libro y por ser fuente permanente de inspiración y talento.

A Juan José, mi sensible pequeño, que con sus respuestas y chispa en sus comentarios apoya a encontrar argumentos desde la autenticidad y la sencillez.



# Contenido



<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>XI</b>
<b>CAPÍTULO I. MODELO DE NEGOCIACIÓN EXITOSA .....</b>	<b>1</b>
Modelo de Planeación Táctica de Negociación (PTN) .....	2
Atención e interés .....	2
Presentación .....	3
Percepciones .....	4
Alternativas .....	5
Negociación .....	6
Definiciones.....	6
Cierre y compromisos .....	7
Compromiso social .....	8
<b>CAPÍTULO II. TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS.....</b>	<b>11</b>
Tácticas y estrategias para el PTN.....	12
Tácticas y estrategias de atención e interés .....	13
Tácticas y estrategias de presentación .....	17
Pasos de la negociación exitosa .....	17
Tácticas y estrategias de percepción .....	20
Negociador distributivo o integrativo .....	22
Tácticas y estrategias alternativas.....	30
Tácticas y estrategias de negociación.....	39
Cinco obstáculos o barreras para la cooperación .....	42
Dialéctica en una negociación .....	62
Tácticas para el manejo de las objeciones .....	63
Tácticas y estrategias de cierre y compromisos.....	63
Compromisos.....	66



<b>CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN VIRTUAL .....</b>	<b>67</b>
Estructura de una negociación virtual .....	69
Negociación virtual y localización .....	71
Negociación electrónica.....	71
<i>Marketing</i> virtual .....	72
<b>CAPÍTULO IV. CONOZCA SU ESTILO DE NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>75</b>
Perfil negociador .....	76
Materiales .....	76
Recomendaciones.....	76
Primer perfil de relacionamiento (Esencia) .....	76
Paso 1 .....	76
Paso 2 .....	77
Paso 3 .....	77
Paso 4 .....	79
Paso 5 .....	80
Paso 6 .....	80
Paso 7 .....	81
Análisis de las respuestas, primer perfil (Esencia).....	83
Características de los perfiles de relacionamiento.....	84
Perfil ‘Promotor’ .....	84
Perfil ‘Soporte’ .....	86
Perfil ‘Controlador’.....	89
Perfil ‘Analítico’ .....	91
Segundo perfil de relacionamiento (‘Condicionamiento’) .....	94
Paso 1 .....	94
Paso 2 .....	95
Paso 3 .....	95
Análisis de las respuestas, segundo perfil ‘Condicionamiento’ .....	96
<b>CAPÍTULO V. CÓMO INTERACTUAR CON LOS DIFERENTES ESTILOS DE NEGOCIACIÓN .....</b>	<b>99</b>
Análisis de la interacción entre los diferentes estilos .....	100
Análisis categoría ‘Emocionales’ y ‘Racionales’ .....	100
Análisis 1-9 (Promotor / Soporte Vs. Controlador / Promotor).....	100

Análisis 1-13 (Promotor / Soporte Vs. Analítico / Promotor).....	101
Análisis 5-9 (Soporte / Promotor Vs. Controlador / Promotor).....	102
Análisis 5-13 (Promotor / Soporte Vs. Analítico / Promotor).....	103
Análisis de las mismas categorías entre sí .....	105
Análisis 1-1 (Promotor / Soporte Vs. Controlador / Promotor).....	105
Análisis 1-5 (Promotor / Soporte Vs. Soporte / Promotor).....	106
Análisis 9-9 (Soporte / Promotor Vs. Controlador / Promotor).....	107
Análisis 9-13 (Soporte / Promotor Vs. Analítico / Promotor) .....	108
<b>CAPÍTULO VI. TÉCNICAS DE CIERRE .....</b>	<b>109</b>
Estrategias de cierre.....	110
 <b>CAPÍTULO VII. LOS ERRORES QUE NO SE DEBEN COMETER EN UNA NEGOCIACIÓN .....</b>	 <b>115</b>
Errores en la etapa de Presentación.....	116
Errores en la etapa de Percepción .....	118
Errores en la etapa de Alternativas .....	121
Errores en la etapa de Negociación .....	123
Errores en la etapa de Cierre .....	124
Errores en la etapa de Compromisos .....	125
 <b>REFERENCIAS .....</b>	 <b>129</b>



Al final del libro está ubicado el código para que pueda acceder al **Sistema de Información en Línea – SIL**, donde encontrará archivos complementarios a la lectura del libro que le serán de gran ayuda.



## Prólogo



Esta es la segunda edición de *Negociación. Arte empresarial*, un trabajo realizado a conciencia sobre los factores que influyen en un proceso de negociación, en el cual se recopilan textos de expertos en el tema, así como las experiencias propias para plantear un modelo a seguir en un proceso de negociación, sugerir tácticas y estrategias en cada una de las etapas planteadas.

En esta nueva edición, se incluyen tácticas de *coaching* como herramientas útiles en los procesos de negociación. El éxito en una negociación dependerá de la calidad de preparación de cada persona, pero además, de la habilidad con que se utilicen las técnicas para presentar las ofertas, hacer concesiones y manejar otros procesos del intercambio.

Es un proceso en el cual se deben cumplir pasos, en un estricto orden de desarrollo, para permitir de esta manera interpretar las etapas que describen el proceso y las tareas principales que se deben realizar, desde la apertura hasta el cierre; así como las tácticas que pueden aplicarse para: la presentación de expectativas, verificar las percepciones, explorar opciones alternativas, manejar conflictos, entre otras situaciones que se producen durante la negociación.

Son diferentes los procesos y técnicas de comunicación que se incluyen, como: presentación de ideas, manejo de preguntas, escucha activa o empática y la “lectura” del lenguaje no verbal, adicionalmente se incluyen frases inspiradoras del general Sun Tzu, comandante del ejército chino del rey de Wu, de su libro *El arte de la guerra* (1998).

## Introducción



Esta segunda edición presenta un modelo de negociación exitoso llamado “Planeación Táctica de Negociación” (PTN); en el cual se definen las etapas, el proceso y las tareas principales que se deben realizar, desde la apertura hasta el cierre, para establecer una negociación exitosa.

Además se incluyen tácticas y estrategias basadas en el test “Estilos de Relacionamiento Cognitivo” (ERC), que permiten conocer el tipo de comportamiento de las personas, herramienta útil para desarrollar estrategias y tácticas de influencia en el proceso de negociación con el objetivo de impactar positivamente la percepción de los negociadores y obtener un resultado exitoso.

Dicho test es una herramienta pragmática que le permitirá no solo encontrar su estilo de convenio y el de la contraparte, sino lograr ajustar su estilo de negociación, para aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades comportamentales e identificar las de la contraparte.

Las herramientas presentadas, se han desarrollado con años de investigación y aplicación, con el apoyo de profesionales expertos que han aportado el marco conceptual de las herramientas y los análisis sugeridos.

Además, en el libro se analizan las técnicas que se sugiere utilizar en un proceso de negociación; las cuales se emplean en los procesos de *coaching* y son útiles en una negociación, tales como el manejo de las emociones, ya que juegan un papel muy importante en el comportamiento humano, más que el razonamiento de acuerdo con algunos especialistas. Estas son las que les imprimen energía y pasión a las acciones; determinan cómo una persona responderá, se comunicará, se comportará y se desempeñará en el trabajo y/o la empresa. Si no se controlan, pueden generar reacciones de las que después será posible arrepentirse o difíciles de remediar.

Las emociones juegan un papel muy poderoso (y peligroso) en las negociaciones. Si usted no puede controlarlas, estará en “desventaja”.

El modelo PTN, el test ERC y algunos casos de negociación están disponibles para los lectores en el Sistema de Información en Línea (SIL) de Ecoe Ediciones.