

Estrategias para negociaciones exitosas.

Strategies for successful negotiations.

José B. Parra V,¹ Evelinda Santiago J.² Misael Murillo M.³ Candy Atonal N.⁴

bernardoparra@hotmail.com/ evelindasantiago@yahoo.com.mx/ premi168@yahoo.com.mx/
c_an9@yahoo.com.mx

Recibido: abril 4, 2010 / Aceptado: noviembre 28, 2010 / Publicado: diciembre 2, 2010

RESUMEN. Las estrategias de negociación son herramientas para disminuir conflictos o para intercambiar bienes y servicios. Una negociación exitosa crea relaciones de solidaridad y propicia reciprocidad, cooperación y confianza para quienes tendrán relaciones permanentes de negociación con beneficios para ambas partes. Una estrategia de negociación exitosa requiere manejar el desarrollo del ambiente social del grupo de personas, con la finalidad de tener presente las fronteras que no pueden irrumpirse. Otro aspecto importante, es el lenguaje corporal utilizado por las personas y las tácticas que se practican. El manejo de esta información permite diseñar diferentes modelos de negociaciones para cada caso específico. Este documento propone la utilización de la herramienta MONACO, diseñada por los autores, que es un software útil para encontrar los mejores tácticas posibles dentro de una negociación; basándose en el lenguaje corporal que muestra el negociante oponente durante cada oferta monetaria. El uso de este software da al negociador la oportunidad de manejar las negociaciones con mayor control, el negociador que usa el software puede elegir una estrategia de acuerdo a las relaciones que espera mantener con el negociador oponente.

Palabras clave: Negociación, Negociación Asistida, Negociación en compra-venta, Modelo de negociación, Tipos de negociación

ABSTRACT. The negotiation strategies are tools to reduce conflict or to exchange goods and services. A successful negotiation, create relationships of solidarity and encourages reciprocity, cooperation and trust for those who have permanent trading relations with benefits for both parties. A successful trading strategy requires managing the development of the social environment of the group of people, in order to keep in mind the boundaries that can't break. Another important aspect is the body language used by people and the tactics being practiced. The management of this information allows you to design business models for each specific case. This document proposes the use of the tool MONACO, designed by the authors, is a useful software to find the best possible tactics in a negotiation, based on body language that shows the dealer opponent for each money supply. Use of this software gives the negotiator the opportunity to manage negotiations more in control, the negotiator who uses the software can choose a strategy according to the relationships expected to keep the opponent negotiator.

Keywords: Negotiation, Negotiation Assisted Negotiation in buying and selling, business model, types of negotiations

^{1,2,3,4} Instituto Tecnológico de Puebla, División de Estudios de Posgrado, av. Tecnológico, 420, Puebla, CP. 72220, Col. Maravillas, Puebla, México. www.itpuebla.edu.mx/

¹ Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Puebla. Av. Tecnológico 420 Col. Maravillas, Puebla, Pue. México C.P: 72220.

² Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Puebla. Av. Tecnológico 420 Col. Maravillas, Puebla, Pue. México C.P: 72220.

³ Maestra en Ingeniería, del Instituto Tecnológico de Puebla. Av. Tecnológico 420 Col. Maravillas, Puebla, Pue. México C.P: 72220.



Introducción.

Dentro de las redes sociales siempre existirán situaciones que fracturen las relaciones por malos entendidos, debido a palabras o actitudes mal ubicadas en un momento específico en el transcurso de una negociación. Por lo tanto, es importante definir el umbral o el límite que no se puede rebasar, con el fin de definir con claridad el objetivo de la negociación y con ello delinear la oferta de la contraparte. La evaluación de una negociación puede ser asistida por una herramienta de software llamada “Monaco” (desarrollado por los autores), que es un programa que permite crear acuerdos ganar-ganar a través de la evaluación del lenguaje corporal que vaya tomando uno de los negociadores.

Se ha generado un modelo que lleve el control y el análisis de los beneficios o pérdidas resultantes del proceso negociador, a partir de lo anterior se pueden tomar decisiones más acertadas que podrán justificar las ofertas monetarias del negociador que tiene el software “Monaco”. La propuesta es innovadora en ese aspecto, ya que se toma en cuenta el lenguaje corporal y conforme a él, se recomienda una táctica de negociación, para que los negociadores que utilicen el prototipo, obtengan mayores beneficios al cierre de su negociación.

El modelo propuesto valora en tiempo real cada oferta que va surgiendo, imitando lo que sucede en la vida real; en “Monaco” existe la posibilidad de fijar de antemano las posibles ofertas que se podrían tener durante la negociación.

En este documento se utiliza el modelo de Royero (2007) que propone la metodología para la reorganización de los centros de producción de conocimiento científico y se combina con dos herramientas esenciales: el modelo de Negociación (Modelo Harvard) y el modelo de evaluación de negociaciones (software diseñado por los autores). También en este trabajo se presentan las características de los modelos de negociación Cooperativa, Competitiva y Modelo de Harvard, además se hace una comparación entre estos modelos y se presenta la propuesta de un modelo de negociación.

El objetivo del presente trabajo, es describir los conceptos que conforman las negociaciones y explicar cómo funciona el software MONACO.

Materiales y Métodos.

Negociación.

Las negociaciones son algo cotidiano en nuestras vidas porque lo hacemos desde que somos pequeños, por ejemplo el llanto es una de las estrategias utilizadas por un niño que quiere la atención de sus padres, la que obtiene después de un periodo de tiempo. Esta acción que tiene un efecto de beneficio para el demandante nos hace considerar su importancia.

Ávila (2008) comenta que la negociación “es un proceso en el que dos o más personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones y alcanzar un acuerdo tendiente a satisfacer necesidades mutuas”.

Los integrantes inician planteando sus intereses, lo que conlleva a generar sentimientos diversos. Los motivos que tiene cada negociador dan como resultado conductas que se traducen en propuestas verbales con las que una parte intenta persuadir a la otra; negociar es un proceso de resolución de un conflicto, pues hay regularmente un conflicto de intereses, por ejemplo: un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. Esa fuerza se va desplazando de un lado a otro durante las diversas etapas, no es conveniente en una negociación, que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte.

Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas. Esto es así porque, si frecuentemente una parte gana a costa de que la otra pierda, se acaba produciendo la ruptura de las relaciones. Sin embargo, se puede decir que generalmente, no resulta afectada la relación total entre los participantes. Es por ello que a continuación se mencionan las fases de una negociación como lo indica Muñiz (2008), ya que del conocimiento y dominio de las fases de la negociación, se puede tener éxito o fracaso en la negociación.

En la fase de preparación se tiene que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios, es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario. En la fase de Discusión se lleva a cabo conversación de exploración acerca de las necesidades de cada negociador. Las señales son un factor que utilizan los negociadores para mostrar disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe; además es una fase en el proceso negociador y en esta parte en el modelo propuesto se analiza el lenguaje corporal del negociador oponente.

También se tiene la fase de propuestas, Muñiz (2008) recomienda que se evite en las primeras propuestas las ofertas arriesgadas, debiendo ser éstas cautelosas y exploratorias, pues en todo caso, se desarrollarán más adelante y es probable que sean aceptadas. El intercambio es la fase más intensa de todo el proceso de negociación y requiere de una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Cualquier propuesta u oferta debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.

Finalmente la última de las fases de negociación es el cierre, el cual marca el acuerdo al que se haya llegado durante el transcurso de la negociación. Tener presente en qué consiste cada una de estas fases de negociación, facilitará el proceso de negociador.

Tipos de negociación.

Al llevar a cabo una negociación se debe conocer previamente el tipo de negociación en la cual se va a participar. Si se conoce el tipo de negociación se podrá tener una preparación

encaminada a obtener mejores beneficios. Es así como a continuación se presentan los tipos de negociación.

Negociación Cooperativa. Es aquella en la que los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos y una alta cooperación. La máxima principal es el respeto por el beneficio mutuo. Su meta es que todos ganen y se caracteriza por la búsqueda de objetivos compartidos. Implica que las partes involucradas inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solos. Ejemplos de negociaciones cooperativas: se dan entre proveedores y clientes en los que la relación en el tiempo es más importante que la ganancia a corto plazo; es así como lo menciona López (2007).

La *Negociación Competitiva* es otro tipo de negociación y López (2007), nos dice: Es aquella en la que los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso no colaboran. Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte. Es en este tipo de negociaciones cuando los poderes de ambas partes entran en juego y se utiliza la información que se tenga sobre la otra parte. Ejemplos de negociaciones competitivas se dan entre compradores y vendedores en los que la relación entre ambas partes no implica una relación extensa en el tiempo.

El último tipo de negociación que se presenta es el Modelo de Harvard y es así como lo señala Tobón (1997), este principio estaba basado en que los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación entre ellos; éste es el método mundialmente difundido a través de la obra de Roger Fisher y William Ury, "Cómo obtener el Sí"; el proceso enfatiza el aspecto comunicacional de la negociación, procurando arreglar un resultado beneficioso para todas las personas involucradas en el conflicto, en el esquema de ganar-ganar. No implica que todas las partes obtengan todo lo que deseen, sino que obtendrán más de lo que podrían conseguir a través de otro modo que pudieran elegir para la resolución de su disputa.

A continuación se presenta una tabla comparativa de los modelos antes mencionados, para una mayor clarificación de dichos modelos, ver la Tabla 1.

Tabla 1. Comparación de los modelos de negociación. Tobón (1997).

Criterio	Negociación Cooperativa	Negociación Competitiva	Método Harvard
Participantes	Amigos	Adversarios	Solucionadores
Meta	Acuerdo	Victoria	Buen acuerdo
Relación	Cultivan	Condicionan	Cultivan
Concesiones	Hacen	Demandan	Hacen/Demandan
Con el problema	Suaves	Duros	Duros

Con la gente	Suaves	Duros	Suaves
Con los otros	Confían	Desconfían	Neutrales
Posición	Muy flexibles	Muy rígidos	Intereses
Avance	Hacen Ofertas	Hacen Amenazas	Exploran intereses
Límites	Los muestran	Los esconden	Evitan tenerlos
Unilateralidad	Aceptan pérdidas	Demandan ganancias	Mutua ganancia

Lenguaje Corporal.

En una negociación pocas personas observan de manera detallada el lenguaje corporal de la persona con la cual negocian, y éste es un factor importante, ya que su adecuado análisis permitirá tener un mayor control de la negociación. Esto es porque si se logra descifrar el lenguaje corporal del oponente, se podrán generar tácticas de negociación que controlen el proceso de negociación.

Como lo menciona McCloskey (2001) el lenguaje corporal es la más espontánea expresión de nuestros pensamientos. Por medio de nuestros gestos, mirada, movimientos, postura y apariencia indicamos estados de ánimo, amor, disgusto, nerviosismo, etc.

Tácticas de negociación.

Maddux (1991) se refiere a las tácticas de la siguiente manera: Para ser un negociador experto se tiene que saber maniobrar para que los demás den lo que puedan y obtengan lo que satisfaga sus necesidades. Las técnicas utilizadas para alcanzar esta meta se conocen como tácticas y estrategias. Una estrategia es el plan general de acción empleado al negociar. Las tácticas son el método utilizado, paso a paso, para llevar a cabo la estrategia.

Las tácticas de negociación son útiles, no sólo para poder aplicarlas en cierto momento de la negociación, también permiten saber si las están usando contra nosotros, y así poder utilizar una contra táctica

A continuación se presentarán algunas de las tácticas más destacadas en negociaciones

Asalto Directo. Táctica diseñada para presionar e impresionar al contrario. Se utiliza con argumentos poderosos y contrastados con el fin de producir en el adversario intimidación e inseguridad. Lo que se pretende es debilitar o desorientar al contrario. Pero hay que utilizarla sin ofender, humillar o mortificar. (Manuel y Martínez, 2006).

El receso. Consiste en pedir en un momento dado un aplazamiento de tiempo corto para reconsiderar algunos aspectos de la negociación. Tiene dos ventajas claras. La primera es

que, si observamos que el ritmo del proceso no es favorable, al pedir un aplazamiento conseguimos romperlo. La segunda es que nos permite valorar y reconsiderar nuestros argumentos. (Manuel y Martínez, 2006).

Ultimátum: presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico "o lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido". Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente. (Sierralta, 2005).

Dividir la "diferencia". Usted propone 1200 y "B" 800. Alguien de la otra parte, le plantea "Ni para usted ni para nosotros, 1000". Esto puede ser útil para resolver un problema y concretar un acuerdo. Pero los especialistas plantean que es una táctica engañosa, el que hizo la propuesta ya tenía calculado que la diferencia lo favorecía. La sugerencia es que usted siga el intercambio buscando una mejor alternativa. (Publicaciones Vértice, 2008).

Resalte las ventajas para la otra parte. Después de presentar a su interlocutor las ventajas de su propuesta hay que mostrarle también las ventajas que para él tendrá la aceptación. (Ovejero, 2004).

Modelo de Negociación propuesto.

El modelo que se propone en este apartado tiene las siguientes características:

- * Antes de comenzar una negociación, los negociadores (dependiendo del rol que jueguen en la negociación), determinan su *objetivo* en la negociación.
- * Establecen sus límites (umbrales) monetarios para que al final de la negociación, no se sorprendan de las concesiones que otorgaron.
- * Conforme a la información presentada, se pretende que las personas conozcan las tácticas obtenidas del lenguaje corporal de los negociadores contrincantes, y al conocerlas puedan servirles para: pedir una interrupción o el término de la negociación debido a que tal vez ya no estén dispuestos a realizar más ofertas o simplemente porque la negociación necesita de un receso.
- * El modelo basa su proceso en negociadores que son duros con los problemas y suaves con las personas, ya que si se quiere lograr lo mejor para sí, se requiere una actitud de cooperación y de solución conjunta a los problemas.
- * En el avance de la negociación se irán analizando las ventajas y desventajas de cada oferta, y una vez analizadas, se puede tomar la mejor decisión sobre seguir o cambiar de estrategia conociendo los beneficios de cada oferta y basados en la sugerencia, la cual es una táctica obtenida del software MONACO.

MONACO es una herramienta que permite llevar a cabo el control de una negociación, evaluar las posturas que se van dando en la negociación, analizando las ventajas y desventajas de los beneficios que se van obteniendo y los que se van perdiendo en el

momento de la negociación. Lo que en otro tipo de herramientas no se visualiza, dado que se centran en otro tipo de negociaciones.

En el momento de la negociación se lleva el control, como ya se mencionó, de las posturas que se van dando, el control de las señales que va tomando el negociador contrario, de esta manera uno se puede ir dando cuenta si el oponente está en la mejor disposición de llegar a un acuerdo, o si es mejor pedir una interrupción para poder seguir negociando en otra ocasión.

El resultado final es la elaboración de un modelo que contiene una herramienta de software, que como se mencionaba anteriormente, llevará el control de las posturas de la negociación (cuando se menciona *posturas* se refiere al precio, del bien o servicio que se está negociando) y conforme se vayan teniendo diferentes posturas los beneficios tangibles e intangibles irán cambiando, y se visualizarán las ventajas y desventajas que uno tendrá al cierre de la negociación. A continuación se presentan las pantallas del software.

Al comenzar una negociación, en la herramienta se debe establecer el bien o el servicio a negociar, como se muestra en la figura 1. También se deben de nombrar los participantes y el rol que juega cada uno de ellos, la fecha en la que se llevo a cabo la negociación, la postura inicial (cuanto pide el vendedor), la postura final (cuanto pagó el comprador al final de la negociación), Límite \$, indica el límite monetario que tenía el vendedor para poder vender su producto. El objetivo de la negociación, es alcanzar alguno de los posibles estados aceptables en los que se da por exitoso el resultado de la negociación.

The screenshot shows a software window titled 'Postura'. It contains the following fields and controls:

- Negociación de:** Automóvil
- Fecha:** 12 de abril de 2008
- Evaluación de postura del:** Comprador
- Participantes:** Dolores Justo, Candy Atonal
- Rol:** Vendedor, Comprador
- Postura inicial \$:** 85,000
- Postura Final \$:** 78,000
- Límite \$:** 75,000
- Objetivo de la Negociación:** Vender el automóvil para completar el enganche de otro auto.

Figura 1. Posturas monetarias.

A continuación se muestra la evaluación de las posturas (como se puede ver en la figura 2), en la negociación, por medio de las ventajas y las desventajas de cada postura. Se tiene la evaluación de \$82,000 con tres ventajas y una desventaja, las desventajas a futuro, de los \$3,000 a dos meses se convertirán en \$3,200.

The screenshot shows a window titled 'Evaluación'. At the top, it displays 'Postura \$' with a value of 82,000 and 'Evaluación de postura del:' with a dropdown menu set to 'Comprador'. Below this, there is a table with three columns: 'Ventajas:', 'Desventajas Actuales:', and 'Desventajas a Futuro:'. The 'Ventajas:' column contains three items: 'Pagar el enganche', 'Capital para comprar un seguro, para el nuevo auto', and 'Comprar una TV para la casa'. The 'Desventajas Actuales:' column contains one item: 'Pierdo \$3,000'. The 'Desventajas a Futuro:' column contains one item: '\$3,200'. All other cells in the table are empty.

Figura 2. Evaluación de ventajas y desventajas.

Se muestran en la figura 3, las opciones del lenguaje corporal de las personas en el momento de la negociación, de igual forma se llevará un contador de cada movimiento que vaya realizando el comprador de acuerdo a la lista presentada en el sistema.

The screenshot shows a window titled 'Evaluación: Lenguaje Corporal'. It has two dropdown menus: 'Evaluación del:' set to 'Comprador' and 'Hacia:' set to 'Vendedor'. Below these is a table with three columns: 'Frecuencia', 'Lenguaje Corporal', and 'Indicación'. The table contains the following data:

Frecuencia	Lenguaje Corporal	Indicación
1	<input checked="" type="checkbox"/> Cruza los brazos	Crea una barrera defensiva
	<input type="checkbox"/> Entrelazan los dedos de sus manos, cuando están hablando	Tratan de demostrar autoridad
	<input type="checkbox"/> Miran hacia abajo	Quieren demostrar que no están escuchando
1	<input checked="" type="checkbox"/> Se tocan el cabello	Demuestra inseguridad
	<input type="checkbox"/> Leve tirón al oído	Se sienten inseguros con sus decisiones
3	<input checked="" type="checkbox"/> Suele mirar el reloj	Esta muy impaciente por cerrar el trato
5	<input checked="" type="checkbox"/> Maneja algo entre las manos	Tiene ansiedad por llegar a un acuerdo

Below the table, there is a 'Recomendaciones:' section with the text: 'Se recomienda dar un descanso, tomando en cuenta el avance que se tenga en la negociación.'

Figura 3. Registro del Lenguaje Corporal observado en el contrincante.

Las tácticas más comunes en el momento de la negociación, como se observa en la figura 4. También se llevará el control por cada táctica que se vaya teniendo en la negociación y se dará la impresión final.



Figura 4. Tácticas de Negociación sugeridas por el software.

Existe una línea de tiempo en una negociación, por ejemplo para la compra de un automóvil, al inicio se comienza definiendo los objetivos de la negociación, se van evaluando las posturas, en este ejemplo de evaluaron dos posturas, sin embargo en una negociación se pueden evaluar las posturas que sean necesarias, antes del cierre de ésta. Es conveniente suspender momentáneamente en algunas ocasiones el proceso.

El cierre de la negociación debe darse por terminada, con la firma del acuerdo o contrato, para que de esta manera se tenga un antecedente de la negociación y no existan problemas futuros entre los negociadores. Esto se puede observar en la figura 5, que a continuación se presenta.

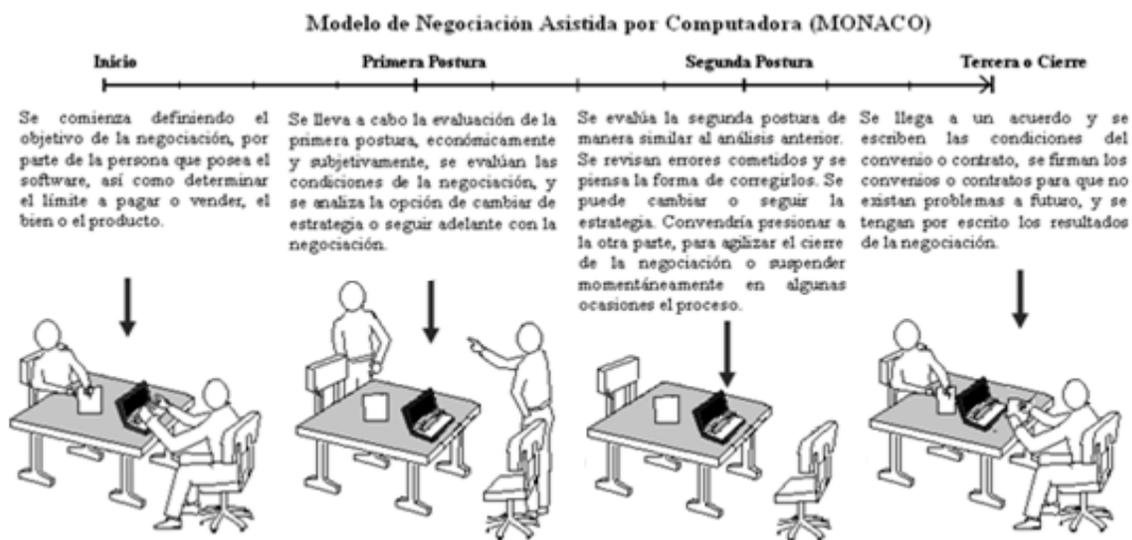


Figura 5. Línea de tiempo de una negociación

El modelo presentado se basa en la teoría de juegos, que justifica como se da el equilibrio en los procesos de negociación.

Teoría de la negociación No cooperativa

La negociación no cooperativa surgió como complemento a los trabajos de John Nash (Equilibrio de Nash EN), quien creó el modelo de juegos cooperativos. En seguida se muestra la descripción del modelo de los juegos no cooperativos, conocido como Modelo de negociación de Stahl-Rubinstein. En este modelo la solución tiene la siguiente interpretación.

Concepto de solución: Se define como el Equilibrio Perfecto en Subjuegos (EPS)

Modelo de negociación de Stahl y Rubinstein.

Dos jugadores, 1 y 2 deben repartirse un premio cuyo tamaño normalizamos a 1. El proceso de negociación se lleva a cabo en un máximo de T periodos. Si $t=T$ entonces se acaba el proceso y cada jugador recibe un pago de cero

Proceso de negociación

Si t es par el jugador 1 ofrece una repartición $(x(t), 1-x(t))$, donde $x(t)$ es la porción del premio que propone 1 le corresponde.

El jugador 2 acepta o rechaza la oferta.

Si 2 acepta la propuesta el juego termina con resultado $(x, 1-x)$.

Si el jugador 2 rechaza la oferta pasamos a $t+1$.

Si t es impar el jugador 2 ofrece una repartición $(x(t), 1-x(t))$, donde $x(t)$ es la porción del premio que propone 2 le corresponde a 1.

El jugador 1 acepta o rechaza la oferta.

Si 1 acepta la propuesta el juego termina con resultado $(x, 1-x)$.

Si el jugador 1 rechaza la oferta pasamos a $t+1$.

Si j acepta en el periodo t, los jugadores reciben unos pagos $(\delta^{t-1}x(t), \delta^{t-1}(1-x(t)))$, donde $\delta < 1$ es un factor de descuento

En la figura 6 se observa el diagrama de árbol del proceso anterior.

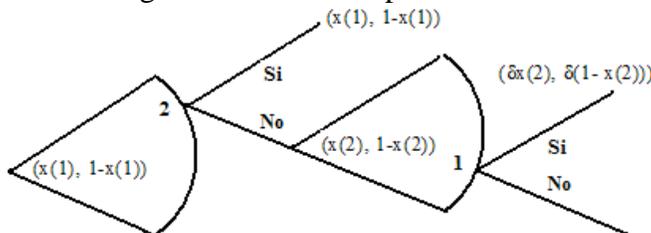


Figura 6. Alternativas

El análisis del juego se llevara a cabo inductivamente T, el horizonte de negociación.

En la figura 7 se observa el ejemplo cuando se acepta la propuesta en $T = 1$.

Si $T=1$

1 propone $(1, 0)$

2 acepta cualquier propuesta

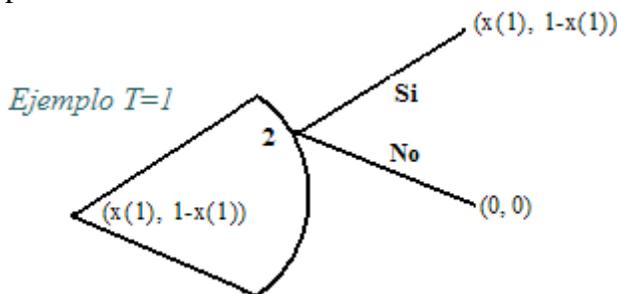


Figura 7. Ejemplo si se acepta la propuesta en $t = 1$

Si $T=2$

Sabemos que en $t=2$ todo el excedente iría al jugador 2, en $t=2$ el jugador 2 propondría (0, 1). Su pago sería de δ (dado que obtendría 1 en el periodo 2).

Si 1 ofrece 2 aceptará la propuesta.

Si $T=3$

Sabemos que en $t=3$ todo el excedente iría al jugador 3, el jugador 1 propondría (1, 0).

En $t=2$ el jugador sabe que si le ofrece a 1 $x(2) = \delta, (\delta, 1 - \delta)$, 1 aceptaría la propuesta. En $t=1$ el jugador 1 ofrece $(1 - \delta (1 - \delta), \delta (1 - \delta))$ y 2 acepta.

El único equilibrio perfecto en subjuegos del proceso ha de ser un acuerdo inmediato en $t = 1$ sobre la propuesta

$$(x(1), 1 - x(1)) = (1 - \delta + \delta^2 + \delta^3 + \dots + (-1)^{t-1} \delta^{T-1}, \delta - \delta^2 + \delta^3 - \delta^4 + \dots + (-1)^t \delta^{T-1})$$

- o equivalente,

$$\left(\frac{1 - (-1)^T \delta^T}{1 - \delta}, \frac{\delta - (-1)^{T+1} \delta^T}{1 - \delta} \right)$$

Si $T \rightarrow \infty$

$$(x(1), 1 - x(1)) = \left(\frac{1}{1 - \delta}, \frac{\delta}{1 - \delta} \right)$$

Hemos descrito anteriormente el EPS, si consideramos equilibrios de Nash, cualquier acuerdo, por asimétrico que éste sea, define un EN del juego de negociación descrito.

Ejemplo para T par:

(i) En cada $t = 1, 3, 5, \dots, T-1$

- El jugador 1 propone (1, 0)

- El jugador 2 rechaza la propuesta $(x, 1-x)$ si $x \neq 0$.

(ii) En cada $t = 2, 4, 6, \dots, T$

- El jugador 2 propone (0, 1)

- El jugador 1 acepta toda propuesta $(x, 1-x)$

El anterior ejemplo constituye un EN. El juego termina en la

etapa 2 donde 1 acepta la propuesta de 2, los pagos serán

de $(\delta, 0)$. Este sin embargo no es EPS porque 1 podría

proponer $1-x > \delta$ y 2 aceptaría, 1 recibiría $x = 1 - \delta > 0$

Conclusiones.

Los seres humanos vivimos en sociedad y por tal motivo alguna vez en nuestra vida tendremos que negociar, es por ello que un modelo de negociación, en gran medida ayuda a evaluar las posturas monetarias de las personas en el desarrollo de la negociación. El modelo propuesto permite que una de las personas lleve a cabo negociaciones de manera controlada y pueda evaluar sus posturas monetarias, lo que aprobará llegar a un acuerdo con el control de las ventajas y desventajas del desarrollo de la negociación. De esta manera, se podrá llegar a un acuerdo sin que la negociación

pueda concluir bajo incertidumbre, se puede saber si hubiera podido tenerse, ya sea una mejor estrategia o una evaluación correcta de las posturas ofrecidas, debido a que se valoran los beneficios y desventajas, las que quedarán registradas en el Modelo de Negociación Asistido por Computadora. Las personas que llevan a cabo negociaciones de manera regular, serán las personas que recibirán los beneficios al contar con esta herramienta de software, además también servirá como herramienta de aprendizaje para las personas que no son tan expertas en el tema.

Finalmente los beneficios son: i) EL negociador que tenga el software (o ambos) puede saber que la postura que realiza es la más acertada, basándose en el lenguaje corporal que muestra el contrincante, ii) Las recomendaciones (tácticas) sugeridas por el software son el conjunto intersección de las opiniones de los expertos que han evaluado el lenguaje corporal en muchas negociaciones, iii) las pérdidas al hacer una postura (la diferencia en dinero si es vendedor, por disminuir el precio al que se venderá y caso contrario para el comprador) se disminuyen, comparando con las negociaciones tradicionales en donde se manejan de manera intuitiva, iv) se obtiene un proceso de capacitación para los negociadores novatos y v) las empresas se benefician por manejar asertivamente sus procesos de negociación.

Referencias.

1. Ávila M., F. (2008). *Tácticas para la Negociación Internacional*. (2da. Ed.). ISBN: 9682480841. México D.F., México: Editorial Trillas, pp. 29, 195-196.
2. López, J. (2007). Tipos de Negociación. *ApuntesGestión.Com: Conversaciones sobre el arte de crear empresas*. Consultado el 10 de Febrero de 2009 en <http://www.apuntesgestion.com/2007/09/27/tipos-negociaciones/>.
3. Maddux, R. B. (1991). *Negociación Exitosa. Estrategias y Tácticas efectivas para negociar*. ISBN: 9682433185. México, México: Editorial Trillas.
4. Manuel D., F. y Martínez, R. (2006). *Técnicas de Negociación. Un Método Práctico*. (6ta. Ed.). ISBN: 84-7356-478-2. Madrid, España: ESIC Editorial.
5. McCloskey C., M. (2001). *Etiqueta para profesionales*. (1ra. Ed.). ISBN: 958-04-6213-5. Bogotá, Colombia: Editorial Nomos.
6. Muñiz G., R. (2008). *Marketing en el siglo XXI*. (2da. Ed.). ISBN: 8445410911. España: Centro de Estudios Financieros.
7. Ovejero B., A. (2004). *Técnicas de Negociación: Cómo negociar eficaz y exitosamente*. (1ra. Ed.). ISBN: 978-84-481-4070-0. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
8. Publicaciones Vértice. (2008). *Negociación Comercial*. (1ra. Ed.). ISBN: 978-84-92578-45-0. Malaga, España: Editorial Vértice.
9. Royero J. (2007) Las redes sociales de conocimiento: *El nuevo reto de las organizaciones de investigación científica y tecnológica*. Consultado el 7 de Febrero de 2009 en: <http://www.monografias.com/trabajos19/redes-conocimiento/redesconocimiento.shtml>
10. Sierralta R., A. (2005). *Negociaciones Comerciales Internacionales. Textos y Casos*. (1ra. Ed.). ISBN: 9972-42-719-6. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
11. Tobón L., J. I. (1997). *Método Harvard de Negociación: Cómo negociar con Inteligencia*. (2da. Ed.). ISBN: 9589453937. Medellín, Colombia: Editorial UPB (Universidad Pontificia Bolivariana).