

CLASE

4

Negociación y Técnicas de Ventas

Proceso estructurado de
negociación comercial

Educación de calidad

INTRO DUC CIÓN DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
son interrupciones

EDUCACIÓN EN LÍNEA DE CALIDAD



En esta semana profundizaremos en el proceso estructurado de negociación comercial, entendiendo que negociar no es improvisar, sino conducir estratégicamente una conversación hacia acuerdos sostenibles. Analizaremos cómo cada etapa del proceso (desde la apertura hasta el cierre) cumple una función específica en la construcción de valor, y cómo el dominio de la comunicación, la preparación estratégica y el manejo técnico de variables como BATNA y ZOPA fortalecen la posición negociadora.

A lo largo de esta semana desarrollarás la capacidad de diseñar negociaciones con criterio técnico, anticipar escenarios complejos, estructurar propuestas alineadas al diagnóstico del cliente y sostener acuerdos con fundamentos objetivos. El enfoque no será únicamente operativo, sino estratégico: comprenderás cómo se construye poder negociador, cómo se amplía la zona de posible acuerdo y cómo se gestionan concesiones sin comprometer rentabilidad ni sostenibilidad relacional..

RDA2: Diseña, ejecuta y sustenta estrategias de negociación en escenarios comerciales simulados y reales, aplicando técnicas avanzadas de comunicación persuasiva, gestión emocional y manejo estratégico de objeciones, con el fin de alcanzar acuerdos sostenibles y medibles.

4. Proceso estructurado de negociación comercial

4.1. Etapas del proceso de negociación: apertura, exploración y propuesta

4.1.1. Apertura estratégica y encuadre profesional

La apertura es el momento en el que estableces el **marco de la negociación**. Muchos negociadores fallan aquí porque arrancan con un discurso del producto o porque dejan que el cliente imponga el ritmo (“mándame tu mejor precio”, “resúmeme tu oferta”, “dime si me puedes dar descuento”). La apertura profesional no es un saludo largo ni un “romper el hielo” sin dirección: es un **encuadre estratégico**. Encadrar significa definir propósito, reglas y estructura para que la conversación avance con sentido y no se convierta en una discusión de precio antes de tiempo.



Figura 1

Principales técnicas de negociación en ventas

Nota. Infografía que resume seis técnicas aplicadas en negociación comercial: Método Harvard, ganar-ganar, empatía estratégica, método SPIN, estrategia cara a cara y método AIDA. Tomado de HubSpot. (s.f.). *6 técnicas de negociación en ventas que debes conocer*. HubSpot Blog.

<https://blog.hubspot.es/sales/tecnicas-negociacion>

Una apertura sólida logra tres cosas. Primero, **legitima tu rol**: no eres un vendedor que “viene a ofrecer”, sino un consultor que va a entender, proponer y acordar. Segundo, define la **agenda**: “Me gustaría revisar brevemente contexto, entender prioridades, y luego plantearte una propuesta alineada; si hace sentido, dejamos claros los siguientes pasos”. Tercero, confirma **quién decide y cómo**. En B2B esto es crítico: si no identificas decisores y criterios, puedes “negociar” con alguien que solo recopila información y luego compara ofertas por correo.

El control inicial se ejerce con herramientas simples: agenda clara, tiempo estimado, objetivos del encuentro y preguntas de validación. No es imponer; es conducir. En la práctica, esta etapa también reduce la ansiedad del cliente, porque le das orden y previsibilidad al proceso. Un cliente que siente estructura está más dispuesto a compartir información real; un cliente que percibe improvisación se protege, pregunta poco y presiona más por precio. Por eso, una buena apertura no “avanza rápido”: **avanza bien**.

4.1.2. Exploración profunda y diagnóstico en tiempo real

La exploración es donde se construye el valor. Si abres bien pero exploras mal, tu propuesta será genérica y el cliente la comparará como commodity. Explorar no es hacer un cuestionario; es seguir una lógica que te permita identificar **necesidades reales, intereses subyacentes y criterios de decisión**. En negociación moderna, el precio se vuelve central cuando el valor no está claro; por eso, explorar es la forma más directa de proteger margen.

Figura 2

Modelo de negociación basada en intereses (Método Harvard)



Nota. Esquema que representa la negociación colaborativa centrada en intereses, mostrando las posiciones de las partes, los intereses subyacentes y la Zona de Posible Acuerdo (ZOPA). Tomado de Curso de Negociación. (s.f.). *Método Harvard de negociación*. <https://cursodenegociacion.es/metodo-harvard/>

Una exploración profesional suele avanzar en capas. Empieza por la **situación actual**: cómo operan hoy, qué procesos usan, qué restricciones tienen. Luego entra al **problema**: qué no está funcionando, dónde se genera fricción, qué duele. Después viene el **impacto**: qué costo tiene ese problema (tiempo, dinero, riesgo, reputación). El impacto convierte una molestia en una prioridad. Luego defines la **prioridad organizacional**: qué es lo más crítico resolver primero y por

qué. Y finalmente identificas **criterios de decisión**: qué variables deben cumplirse para que el cliente diga “sí” (ROI, tiempo de implementación, soporte, garantías, compliance, facilidad de integración, etc.).

Aquí aparece una distinción clave: **posiciones vs. intereses**. La posición es lo que el cliente declara (“quiero descuento”, “quiero 90 días de plazo”, “necesito que me incluyas X”). El interés es la razón real (“tengo presión del área financiera”, “me preocupa el riesgo de implementación”, “necesito justificar internamente la compra”). Cuando tú detectas intereses, puedes diseñar alternativas: quizá no es descuento, sino escalonar el alcance, ajustar el plan de pagos, incorporar evidencia, o agregar una garantía técnica que reduzca riesgo percibido.

Además, la exploración te ayuda a leer el estilo decisorio: clientes analíticos piden métricas; clientes aversos al riesgo piden referencias; clientes orientados a velocidad buscan plazos. Con esa lectura, adaptas tu comunicación y haces la negociación más eficiente. En pocas palabras: explorar es **diagnosticar para negociar**; sin diagnóstico, negociar se vuelve regateo.

4.1.3. Propuesta estructurada y construcción de valor

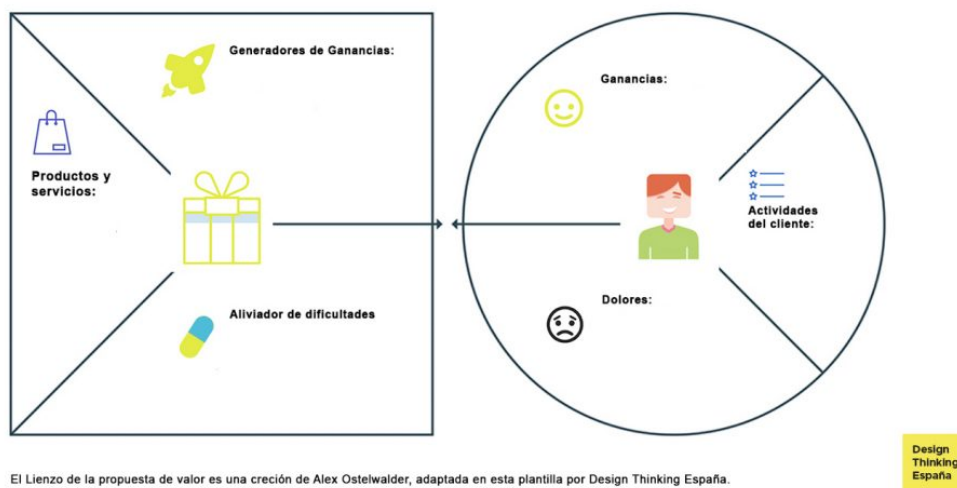
La propuesta debe ser una respuesta directa al diagnóstico, no una plantilla. Una propuesta robusta contiene cinco piezas:

1. Síntesis del problema/objetivo del cliente
2. Solución recomendada
3. Beneficios vinculados a impacto
4. Evidencia objetiva
5. Condiciones iniciales.

La evidencia (casos, métricas, benchmarks, criterios técnicos) reduce incertidumbre y hace que el cliente discuta sobre criterios, no sobre percepciones.

Figura 3

Lienzo de propuesta de valor (Value Proposition Canvas)



Nota. Representación del Lienzo de Propuesta de Valor que integra productos y servicios, generadores de ganancias y aliviadores de dificultades con las ganancias, dolores y actividades del cliente. Adaptado de Design Thinking España. (s.f.). *Lienzo de propuesta de valor*. <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/lienzo-de-propuesta-de-valor>

Luego llegan las concesiones. La regla profesional es simple: **toda concesión exige contraprestación**. Si el cliente pide descuento, tú negocias variables: plazo contractual, volumen, pago anticipado, reducción de alcance, referencias, exclusividad temporal, fechas de decisión. Con esto evitas el error típico: ceder por presión emocional para “cerrar rápido”. Conceder sin intercambio enseña al cliente que presionando obtiene beneficios gratis; y eso destruye valor y autoridad negociadora.

Para manejar concesiones sin perder coherencia, necesitas límites definidos: objetivo ideal, objetivo aceptable y mínimo negociable. Si no lo defines antes, decidirás bajo estrés. Además, es clave separar concesiones estratégicas de concesiones peligrosas: hay cosas que no se negocian porque afectan calidad, cumplimiento o reputación (por ejemplo, estándares de soporte, condiciones de seguridad, requerimientos técnicos mínimos). Un negociador serio no negocia lo que compromete el resultado final.

Figura 4
Fases del proceso de negociación



Nota. Esquema que representa las fases del proceso de negociación: preparación, discusión, propuesta, concesiones, acuerdo y cumplimiento. Adaptado de BMF School. (2022, 21 de marzo). *Fases de la negociación*.

<https://bmfschool.com/2022/03/21/fases-de-la-negociacion/>

El cierre no es “presionar”, es **confirmar decisión** y formalizar el siguiente paso. Un cierre profesional incluye recapitulación de acuerdos, confirmación explícita (“¿estamos alineados en A, B y C?”), responsables, fechas y mecanismo de formalización (propuesta final, contrato, orden de compra, comité, etc.). El cierre también debe asegurar la sostenibilidad: si el acuerdo quedó barato pero imposible de implementar, el cliente se frustrará y la relación se deteriorará. Por eso, un cierre bien hecho no termina en la firma: termina en un plan claro de ejecución.

4.2. Concesiones, cierre y sostenibilidad del acuerdo

1.2.1. Gestión estratégica de concesiones

El rapport en negociación comercial no es “ser simpático”; es construir **confianza funcional** para que el cliente comparta información real y para que el proceso avance sin fricción. El rapport se sostiene en tres pilares: credibilidad (dominio técnico), empatía (comprensión del contexto del cliente) y consistencia (coherencia entre lo que prometes y lo que realmente puedes cumplir). Cuando estos tres están presentes, el cliente baja defensas y la negociación se vuelve más colaborativa.

La herramienta central para construir rapport profesional son las **preguntas estratégicas**. Preguntar bien significa guiar el pensamiento del cliente: de la situación al impacto, del impacto a la prioridad, y de la prioridad al criterio. Además, preguntar te permite manejar objeciones antes de que aparezcan. Por ejemplo, si anticipas sensibilidad al riesgo, haces preguntas que te permitan introducir garantías o evidencia antes de que el cliente las pida.

Figura 5

Diez formas de resolver conflictos laborales

10 FORMAS DE RESOLVER CONFLICTOS LABORALES

Autor: Daniel Colombo



Nota. Infografía que presenta diez técnicas para resolver conflictos laborales (comunicación abierta, escucha activa, enfocarse en hechos, soluciones colaborativas, normas claras, mediación imparcial, identificar la raíz, confidencialidad, capacitación y revisión de acuerdos). Tomado de Colombo, D. (s. f.). *10 técnicas para resolver mejor y más rápido los conflictos laborales* [Publicación en LinkedIn]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/10-t%C3%A9cnicas-para-resolver-mejor-y-m%C3%A1s-r%C3%A1pido-los-daniel-colombo-x6mmf/>

La **escucha activa** es lo que convierte preguntas en inteligencia. Escuchar no es solo oír; es interpretar. Observas qué repite el cliente, dónde duda, qué le preocupa, qué evita responder, qué menciona como “interno”. Muchas objeciones nacen de inseguridad: miedo a equivocarse, presión de presupuesto, experiencias previas negativas. Si escuchas bien, respondes mejor y no entras en confrontación.

El **control de la conversación** sostiene la estructura. Se controla con agenda, recapitulaciones (“hasta aquí entiendo que...”), transiciones (“con base en esto, propongo...”), y acuerdos parciales (“¿estamos alineados en que el objetivo principal es...?”). Esto evita que el cliente te arrastre a precio antes de tiempo o que la conversación se vuelva una lista de pedidos. Controlar la conversación es proteger el método; sin método, pierdes dirección y terminas negociando reactivamente.

4.2.2. Técnicas de cierre profesional

Diseñar una negociación empieza con objetivos claros. Un negociador profesional define tres niveles antes de sentarse a la mesa: **objetivo ideal** (el resultado óptimo), **objetivo aceptable** (aún conveniente), y **mínimo negociable** (límite a partir del cual el acuerdo deja de ser sostenible). Esta claridad evita concesiones impulsivas. Cuando sabes tu mínimo, puedes decir “no” con elegancia y justificarlo con criterios.

Los objetivos deben ser multidimensionales. No es solo precio. Incluye alcance, plazos, forma de pago, soporte, garantías, condiciones de renovación, indicadores de desempeño, tiempos de implementación y responsabilidades. Cuando defines objetivos en varias variables, puedes negociar con creatividad: si el cliente no puede subir precio, puede mejorar plazo contractual; si pide descuento, puede aceptar pago anticipado; si quiere más alcance, puede aceptar un plan escalonado.

Aquí entra BATNA: **Best Alternative To a Negotiated Agreement** (mejor alternativa si no hay acuerdo). BATNA es poder psicológico. Si no tienes alternativa, tu mente entra en “dependencia” y cedes más de lo necesario. Si tienes una alternativa real (otro cliente, otro mercado, otra oferta, o incluso no vender para no comprometer calidad), negocias con más firmeza. BATNA no es una idea bonita; es una alternativa concreta que podrías ejecutar.

Definir BATNA también te obliga a ser honesto con tu situación. Si tu alternativa es débil, debes fortalecerla: ampliar pipeline, crear opciones internas, diseñar versiones del servicio que permitan flexibilidad. BATNA te protege de acuerdos tóxicos: esos que se cierran “por cerrar” y luego destruyen margen, tiempo y reputación. En negociación avanzada, saber retirarse a tiempo es una competencia, no una pérdida.

4.2.3. Sostenibilidad y seguimiento postacuerdo

La ZOPA (Zona de Posible Acuerdo) es el rango donde ambas partes podrían aceptar un resultado. Entenderla evita dos errores comunes: ceder demasiado rápido por miedo, o sostener una posición imposible y prolongar una negociación que no puede cerrarse. Para estimar la ZOPA, necesitas tu mínimo negociable y una hipótesis razonable del máximo aceptable del cliente (presupuesto, urgencia, alternativas disponibles, costo de no actuar, etc.).

Figura 6

Ejemplos de cierre de ventas con la técnica “cierre inesperado”

Ejemplos de cierre de ventas con la técnica «Cierre inesperado»:

- Cuando un prospecto pregunte «¿Podrías agregar algunas horas más de incorporación con descuento?»: «No hay problema. Si lo hago, ¿firmarías el contrato hoy?».
- Cuando el prospecto que está realizando una compra fuerte pida algún tipo de beneficio extra: «Claro, sabemos el valor de su inversión y por eso queremos proporcionarle un 10 % de descuento extra si lo adquiere hoy mismo».

HubSpot



Nota. Imagen que presenta ejemplos prácticos de la técnica de cierre inesperado en ventas, basada en la oferta de beneficios adicionales condicionados a la confirmación inmediata del acuerdo. Tomado de HubSpot. (s. f.). *Técnicas de cierre de ventas: cómo cerrar más negocios.* HubSpot Blog. <https://blog.hubspot.es/sales/tecnicas-de-cierre-ventas>

La ZOPA no siempre es evidente, y por eso se trabaja con variables. Si el cliente insiste en precio, tú abres otras dimensiones: alcance, soporte, implementación, garantías, condiciones de pago, indicadores. Muchas ZOPA se amplían cuando introduces valor que no necesariamente incrementa costos de forma proporcional, pero sí incrementa percepción de seguridad (por ejemplo, onboarding estructurado, capacitación, reportes de seguimiento, acuerdos de nivel de servicio). La clave es negociar valor sin regalar margen.

Los **criterios objetivos** sostienen la legitimidad. Cuando negocias con criterios, reduces confrontación. En lugar de “yo quiero” vs “tú quieres”, la conversación se mueve a “qué es razonable según estándares, evidencia y riesgos”. Criterios objetivos pueden ser benchmarks del mercado, métricas de impacto, estándares técnicos, compliance, costos operativos, niveles de servicio, o comparaciones técnicas verificables.

Negociar con criterios también fortalece el cierre: si el cliente toma decisiones basadas en evidencia, la decisión es más defendible internamente. Recuerda que en B2B el cliente negocia contigo y luego negocia dentro de su empresa para justificar la compra. Si tú le das criterios claros, le facilitas el trabajo y reduces fricción.

La táctica ZOPA y criterios objetivos convierten la negociación en un proceso racional, medible y defendible. Eso es negociación avanzada: no “ganar por insistencia”, sino **cerrar acuerdos sostenibles con método y evidencia.**

RE FE REN CIAS

- **Owen, L. (2022).** *La venta de derechos* (8.ª ed.). Universidad de los Andes.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/229340>
- **Guerra Muñoz, F. (2018).** *Estrategias de negociación*. Grupo Editorial Patria.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/40541>
- **Peirats Mechó, F., & Ninot Alagarda, P. (2020).** *Negociación internacional*. Marcombo.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/280239>
- **Font Barrot, A. (2018).** *Curso de negociación estratégica*. Editorial UOC.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/59155>
- **Peña Andrés, C. (2016).** *Negociación para el comercio internacional*. Marge Books.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/43762>



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec