



Negociación internacional
Unidad 1. Planeación de la Negociación

División de Ciencias Exactas, Ingeniería y Tecnología

Ingeniería en logística y transporte

8° Semestre

Unidad didáctica: Negociación Internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

Clave:
130941141

Universidad Abierta y a Distancia de México





Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

Índice

Presentación de la unidad	3
Competencia Específica	4
Contenido Nuclear	4
2.1. Introducción al proceso de negociación	7
2.2. Estilos de la negociación	10
2.3. Fases de la planeación de la negociación	11
2.4. Estrategias de la negociación	14
2.5. Tácticas de la negociación	16
2.6. Equipo de la negociación	17
Fuentes de consulta	20



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

Presentación de la unidad

Bienvenido(a) a esta segunda unidad.

El estudio de esta unidad te dará elementos para que conozcas a tu contraparte y su estilo de negociación, es sustancial que sepas que te puedes encontrar distintos estilos de negociación, por ejemplo, duro, suave, dominante, integrador, evasivo, etcétera, lo importante de conocer de estas posiciones es lograr la combinación de ambas, dentro de la negociación.

De acuerdo con Felipe Ávila (2008), la planeación de la negociación consta de algunas fases que vas a estudiar en esta unidad, iniciarás revisando en qué consiste la planeación estratégica, será necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué quiero obtener? ¿Para qué quiero obtenerlo? ¿Es alcanzable? ¿Cómo quiero obtenerlo? Estas preguntas te ayudarán a analizar qué es lo que está buscando una empresa, al ofrecer su producto o servicio.

También revisarás tres tipos de estrategias, la competitiva, colaborativa y subordinada, así como los inconvenientes que se pueden presentar en un determinado escenario de negociación.

En esta unidad, se abordará la planeación táctica, es decir, las herramientas o acciones con las que vas a poder negociar, te ayudarán a resolver conflictos, superar barreras y desarrollar las habilidades que requieras para implementarlas en el momento justo en que lo requieras.

Para finalizar el estudio de la unidad, podrás identificar la importancia de integrar un equipo para negociar con la contraparte, seguramente te preguntarás con qué criterios debes elegir a tus compañeros(as) de equipo, qué necesitan saber o cómo se deben organizar para participar en el escenario de la negociación, en esta unidad descubrirás las respuestas a través del estudio de esta y el apoyo de tu figura académica.



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

La forma de trabajo para esta unidad es individual y en equipo, esfuérate por desarrollar estas habilidades, ya que en tu campo laboral será imprescindible que colabores en un equipo.

Competencia Específica

Diseña un plan de negociación internacional, para trazar lineamientos a seguir y objetivos a obtener determinando las tácticas, estrategias y su viabilidad de aplicación en el escenario a negociar.

Logros

- Identifica los estilos de la negociación internacional
- Selecciona las estrategias de negociación internacional
- Determina las tácticas de la negociación internacional
- Determina las competencias del equipo negociador
- Diseña un plan de negociación internacional

Contenido

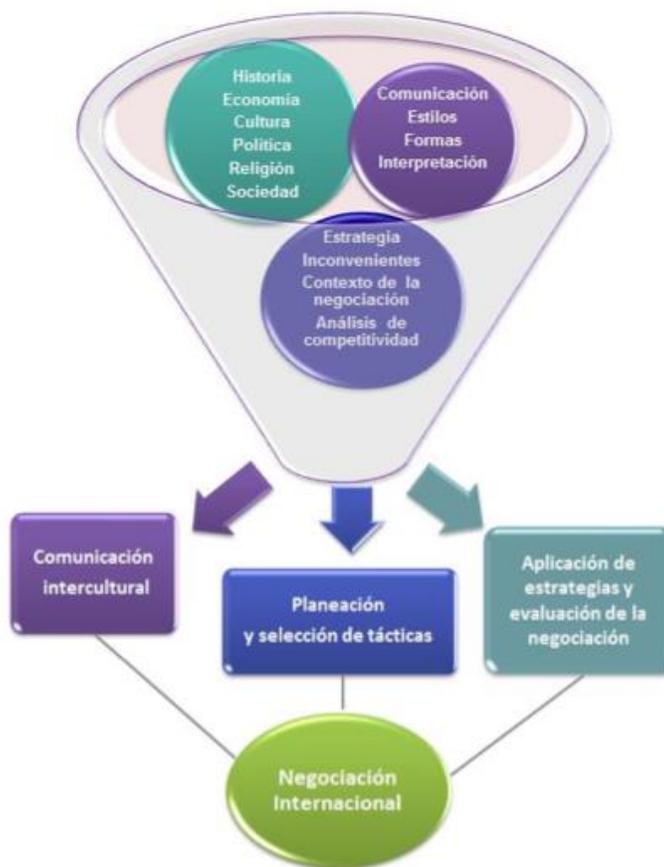
¿Ya viste el video de esta unidad? Es el momento, revisa y pon atención a los distintos conceptos, temas y elementos que son necesarios abordar en esta segunda unidad.

El siguiente esquema, es el escenario en el que te desplazarás para apropiarte de los conocimientos y habilidades de esta unidad didáctica, ¿sabes en que esfera estás?



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación



Entrando en materia, a continuación, se presenta el contenido nuclear para esta segunda unidad recuerda que el contenido nuclear son los conocimientos necesarios que debes dominar para desarrollar las habilidades necesarias.

En esta unidad tú eres más responsable, ahora movilizas tus recursos, es decir indagas, investigas, buscas y acudes a tu figura académica de manera constante para aclarar dudas y para que te ayude a descubrir que hay en cada uno por descubrir que hay dentro de cada contenido.

Ahora estás comprometido a investigar más de lo que se te presenta en el contenido de la unidad y qué autores abordan cada uno de los siguientes contenidos.



Unidad 2. Planeación de la negociación

- Introducción al proceso de negociación
- Estilos de la negociación
- Fases de la planeación de la negociación
- Estrategias de la negociación
- Tácticas de la negociación
- Equipo de la negociación

La forma de trabajo para abordar el contenido de cada unidad de aprendizaje es la siguiente: se te proporcionará uno o dos materiales que debes revisar, tú buscarás otro u otros para complementar tus saberes, para ello te recomendamos lo siguiente:

- ✓ Busca el conocimiento en sitios como: google books, google académico, instituciones relacionadas con tu materia como el IMT, revistas especializadas en logística, entrevistas en YouTube a personas destacadas del sector, etcétera, te sorprenderás al ver toda la información que encontrarás.
- ✓ Evita recurrir a blogs sin autor, a contenido de nivel básico como es Wikipedia.
- ✓ Es conveniente que empieces a conformar una base de datos de los documentos o información que encuentres, además de poner en práctica tus habilidades de investigador, te permitirá fomentar el hábito de recurrir a fuentes especializadas del sector, ya que siempre será necesario mantenerte actualizado.
- ✓ Puedes hacer uso de una tabla para ordenar la información.

Contenido nuclear que refuerza	Datos del material	URL	Descripción
	Autor, (año) Título de la obra, revista, video, etcétera.		



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

	Edición. editorial.	País	y		
--	------------------------	------	---	--	--

Al finalizar el curso, debes garantizar que hiciste una búsqueda especializada, y que cuentas con por lo menos un material adicional, además de los que te recomendamos revisar por cada contenido nuclear.

A continuación, se presentan los materiales que debes revisar y que te ayudarán a construir tus actividades.

Introducción al proceso de negociación

De acuerdo con Felipe Ávila (s/f), el proceso de negociación consta de tres fases:

1. Planeación de la negociación. Pre negociación
2. Desarrollo de la negociación. Fase de intercambio
3. Revisión de resultados. Post-negociación

En la fase de planeación de la negociación se pueden observar tres etapas o dimensiones:

- Planeación estratégica, fijación de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazos.
- Preparación táctica, se definen las maniobras y técnicas para conseguir resultados
- Preparación administrativa, se determina y se obtienen los recursos necesarios.

En esta unidad nos enfocaremos a la primera fase, la planeación de la negociación. En estos materiales que te proporcionamos, encontrarás distintos puntos de vista de diversos autores, elige el que más se acomode a tus necesidades y al escenario en el que te desenvuelves en este momento.

Para que comprendas el proceso y las fases de la negociación, es necesario recurrir a distintas fuentes. Para comenzar, revisa a Puchol (2012), quien menciona que el Proceso de la negociación comprende tres fases: antes, durante y después, también comenta la necesidad de establecer objetivos y llevarlos a cabo.



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

Puchol, explica cada fase de la siguiente manera:

Antes	Se refiere a los objetivos, responde a la pregunta ¿Qué queremos negociar? Se prepara la negociación y se estudia la contraparte
Durante	Esta fase responde a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué quiere obtener?• ¿Cómo lo quiere obtener? Se emplea la comunicación oral y escrita. El tiempo que dura esta fase es difícil de prever. Se pone a prueba el control del negociador y se explotan las habilidades de este.
Después	En esta fase los acuerdos toman forma, es decir puede establecerse por escrito la negociación.

Tabla 1. Basado en: Puchol, M. L. (2012). Fases de la negociación.

Para saber más e indagar sobre el tema, revisa completo el libro del autor Puchol, en específico de las páginas 49 a la 52, en este podrás consultar todo lo relacionado a la negociación, sus fases, otros tipos de negociación, la negociación internacional y los aspectos de la personalidad del negociador desde el punto de vista psicológico.





Negociación internacional Unidad 2. Planeación de la Negociación

Puchol, M. L. (2012). *La negociación*. Madrid: Limusa. Disponible en:

<http://books.google.es/books?id=ITq29bLIcQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

El siguiente material, es una presentación interactiva realizada con la herramienta Prezi, en esta podrás identificar los elementos que intervienen en una negociación internacional, desde el conflicto, las técnicas de comunicación, las habilidades, necesidades, la información y la capacidad de negociación.

Esta es una síntesis del autor para que identifiques las palabras clave.



Pineda, J. (2010) *Negociación internacional*. Presentación interactiva en Prezi. Disponible en:

http://prezi.com/iaj8fi_odbl/_negociacion-internacional/

La siguiente presentación, te permitirá observar la visión de la negociación en la importación plasmada en un curso, también te ayudará a reflexionar y comprender conceptos como, qué es la negociación, la estrategia global, y en especial el círculo de Fisher, ésta es una teoría relevante que te ayudará en los escenarios de negociación en los que te encuentres a futuro.



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación



Vergara, E. (2014) *Técnicas modernas de negociación*. Presentación interactiva en Prezi Disponible en: http://prezi.com/ff8fif_eo16h/tecnicas-modernas-de-negociacion-internacional/

Estilos de la negociación

Toda negociación tiene diferentes estilos, para abordar este tema, puedes leer al autor Palacios, P. (2008), quien en su libro *Técnicas avanzadas de negociación* aborda brevemente los diferentes estilos de negociación, como son:

Relacional	Es positivo
Estratega	Es integrador, creativo y se anticipa
Diplomático	Es positivo, detallista
Analítico evasivo	Es prudente
Competitivo	Es positivo-combativo

Tabla 2. Estilos de negociación. Elaboración propia basado en Palacios, P. (2008). *Técnicas avanzadas de negociación*.

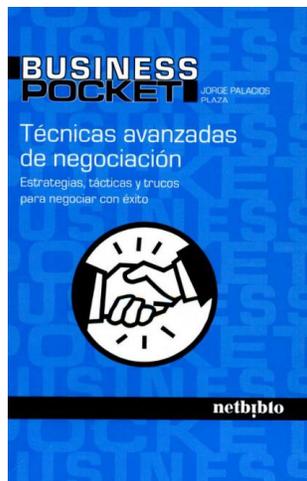
A continuación, puedes consultar el libro de Palacios (2018), con el fin de que reconozcas la visión de este con respecto a las técnicas avanzadas de negociación; en específico puedes



Negociación internacional

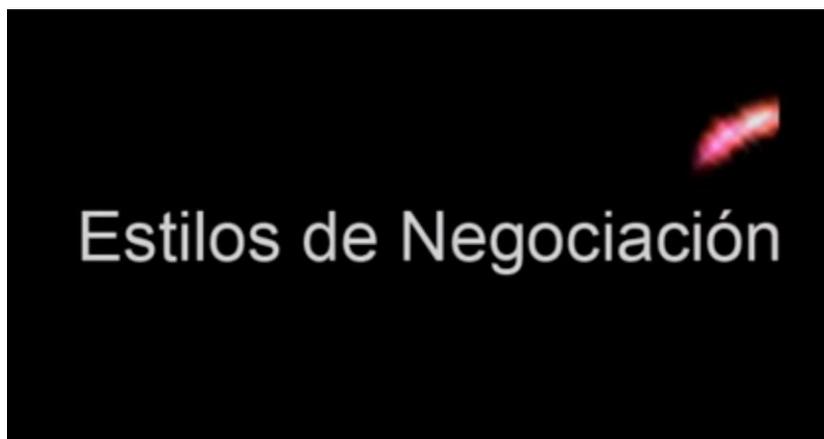
Unidad 2. Planeación de la Negociación

consultar las páginas 41, 42 y 43, en ellas podrás revisar los estilos de negociación, así como su utilidad en la negociación.



Palacios, P. (2008). *Técnicas avanzadas de Negociación*. España: Gesbiblo SL. Disponible en: http://books.google.es/books?id=j_cuQplyvmIC&pg=PA35&dq=estilos+de+la+negociacion&hl=es&sa=X&ei=EmzU9aoN5KdqAb0xoKACA&ved=0CCcQ6AEwAQ#v=onepage&q=estilos%20de%20la%20negociacion&f=false

Ahora es momento de observar un caso de la vida cotidiana, el siguiente video te mostrará un ejemplo de cómo se llega a una negociación, sin necesidad de entrar en un gran conflicto, siempre y cuando se maneje con los argumentos y disposición necesaria por ambas partes.



Marín, J. (2010) *Estilos de negociación*. [Archivo de video] Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=8l4wu_ohlul

Fases de la planeación de la negociación



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

La planeación es la primera etapa del proceso para negociar, es la más importante ya que en ella se establecen las bases que se seguirán durante el resto de la negociación. El autor Eduardo Amorós (2010), hace referencia a ciertas preguntas clave, las cuales te ayudarán a poder estructurar una buena planeación. A continuación, te damos unos ejemplos de preguntas base.

- ¿Cuál es la historia que lleva esta negociación?
- ¿Qué desea obtener de esta negociación?
- ¿Cuáles son sus metas?
- ¿Qué es probable que pidan?

Consulta las páginas 114 a la 116 del libro *Comportamiento Organizacional*, donde podrás leer sobre el concepto de negociación, el proceso de negociación y la estrategia de negociación.



Amorós, E. (2010) *Comportamiento organizacional*. Perú: Escuela de Economía. Disponible en:
http://books.google.es/books?id=uRf1b44BjEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Para continuar con el estudio de la unidad, observa el siguiente video, muestra otro enfoque de las fases del proceso de negociación, aunque se aborda el antes, durante y después, presta mucha atención a los consejos que se dan en la primera fase denominada el antes, ya que en esta parte se muestran puntos clave para analizar.



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación



Parada, M. (2013) *Curso de negociación-02 fases del proceso*. [Archivo de video] Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=FExBjBI2hyg>

Para continuar con otro punto de vista de la planeación de la negociación, en la siguiente tesis, los autores realizan una propuesta de los aspectos a considerar a la hora de planear las negociaciones, también abordan las etapas a seguir para preparar una negociación, también te invita a formularte algunas preguntas en torno a este tema, por ejemplo:

¿Qué es lo peor que me puede pasar? ¿Tengo alternativas? ¿Cuáles son? ¿Cómo afectará la presente negociación mi relación futura?

Te sugerimos consultar las páginas 120 a la 123, de la tesis antes mencionada, ésta puede darte un panorama de las competencias con las que debe contar una persona que se dedique a la negociación.



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación



UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ESCUELA DE POSTGRADO

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA
LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

CAROLINA BOZZO DUMONT
HERNAN MARTINI GUTIERREZ
RODOLFO SILVA VILLALÓN

Tesis para optar al grado de Magister en Administración de Empresas

Profesor Guía: Raúl Díaz Sanhueza

Santiago, Chile
2003

Bozzo, C. *et al* (2003) Desarrollo de competencias para la negociación internacional. *Tesis para obtener el grado de Magister en Administración de empresas*. Chile: Universidad Diego Portales Disponible en:

http://capsis.cl/textos/desarrollo_competencias.pdf

Estrategias de la negociación

Aníbal Sierralta Ríos, (2005), menciona que para poder llevar al éxito una negociación, se necesita de una “estrategia” o un plan a seguir. La estrategia y plan tienden a confundirse, situación que empeora cuando se añade la táctica en el análisis; sin embargo, para sistematizar el trabajo, admitimos que la estrategia es el marco mayor que requiere un plan y un conjunto de tácticas, que se instrumentalizan al presentarse acciones imprevistas, o nuestro curso de acción tropieza con obstáculos para su realización. Para saber más sobre este tema se te sugiere leer las páginas 69 y 70 del siguiente libro.



Negociación internacional

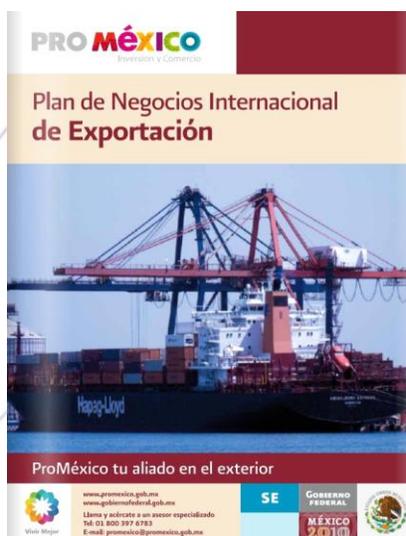
Unidad 2. Planeación de la Negociación



Sierralta, A. (2005) *Negociaciones comerciales internacionales. Textos y casos*. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en:

<http://books.google.es/books?id=zqApD7E9Z6wC&pg=PA69&dq=ESTRATEGIAS+DE+NEGOCIACION&hl=es&sa=X&ei=eeG6U-aECurG8AHyjIGYAw&ved=0CDwQ6AEwAw#v=onepage&q=ESTRATEGIAS&f=false>

Para continuar con la revisión del material de la planeación de la negociación, te recomendamos revisar con detenimiento el Plan de negocios internacional de exportación, que estamos seguros que como futuro ingeniero en logística te dará una visión desde el punto de vista de la empresa respecto a qué elementos deben incluirse en este tipo de documentos. Revisa el índice ya acude al capítulo que te parezca más interesante.





Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

Pro México (s.d.) *Plan de negocios internacional de exportación*. México: Yumpu. Disponible en:

<https://www.yumpu.com/es/document/read/14871273/plan-de-negocios-internacional-de-exportacion-promexico>

Tácticas de la negociación

Se va a entender a las tácticas, como las acciones que cada parte realiza en la ejecución de una estrategia. De acuerdo con el manual de Negociación comercial, (2008) existen dos tipos de tácticas:

Tácticas de desarrollo	Tácticas de presión
Concretan la estrategia elegida sin ataque a la contraparte	Fortalecen la propia posición y debilitan al contrario

Tabla 3. Técnicas de la negociación. Elaboración propia basado en el Manual de Negociación Comercial (2008).

Para profundizar en las tácticas, revisa el siguiente curso exprés, que te brindará consejos para dominar tu habilidad de hacer negocios.



CursosXpress (2013) *Curso de estrategias y tácticas de la negociación*. [Archivo de video]

<https://www.youtube.com/watch?v=3p6aCBXhhTQ>

En el siguiente material de apoyo, te presentamos una sugerencia de las estrategias y tácticas de negociación, algunas ya las revisaste en la unidad didáctica de Técnicas de negociación, sin embargo, ahora las llevarás a la práctica en un nivel macro, ya que en la negociación internacional se aplican en mayor medida. Consulta de la página 36 a la 43.



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación



Carrion, J.A. (2007) *Técnicas de negociación. VI Encuentro de responsables de Protocolo y relaciones institucionales de las Universidades Españolas*. España: Universidad de Alicante Disponible en:

<http://www.dbbe.fcen.uba.ar/contenido/objetos/Carrin2007.pdf>

Equipo de la negociación

Un aspecto importante que se debe considerar durante la etapa de preparación administrativa es la selección de la o las personas que participarán en la negociación, y para ello debe tomarse en cuenta:

Personalidad
Experiencia
Conocimientos
Habilidad negociadora

Tabla 4. características del negociador(a). Elaboración propia.

Conforme a estos factores, puedan asumir adecuadamente el rol que se les asigne. Después de escoger a los miembros del equipo negociador, es muy importante buscar el acuerdo sobre sus roles y la responsabilidad implícita con cada uno de ellos.



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

No puede formarse un equipo sin considerar la personalidad de cada uno de los miembros. Un equipo sólido no es sólo un conjunto de talentos y experiencias agrupados para obtener un resultado concreto. Hay que asegurar que cada uno de los que forman este grupo trabajará en la misma dirección. Es totalmente inútil disponer de un conjunto de personas con talento, si no pueden sentirse cómodas al trabajar juntas. No importa que estén motivadas o el nivel que ocupen en la organización, las personas seguirán siendo personas y su efectividad se verá afectada por el comportamiento y efecto que ejerzan quienes los acompañen. El jefe debe escoger a las personas más idóneas para lograr el objetivo y no aquellas que lo hacen sentir más cómodo.

En un equipo negociador, independientemente del número de personas que lo integren, se han identificado siete papeles o roles definidos con exactitud Ávila, F. (2008) nos menciona siete roles:

Roles	Características
Jefe	Máxima autoridad durante la negociación
Vocero	Encargado de comunicar las opiniones y decisiones del equipo
Amistoso	Capaz de aliviar tensiones y servir de canal de comunicación
Analista de comportamiento	Estudia actitudes y acciones del otro equipo con objeto de confirmar supuestos y determinar prioridades
Analista de información	Registra y analiza las cifras y determina la magnitud de la diferencia entre las posiciones de las partes
Analista técnico	Aporta y analiza información especializada con objeto de facilitar la negociación

Tabla 5. Roles o papeles del negociador. Basado en Ávila. F. (2008).

Recuerdas que en el tema Fases de la planeación de la negociación consultaste la tesis Desarrollo de competencias para la negociación internacional de Bozzo, C. et al (2003), para este tema también nos será útil, en función de construir tu plan de negociación internacional, para ello



Negociación internacional Unidad 2. Planeación de la Negociación

consulta el apartado 8 Competencias para un negociador, del cuál te recomendamos revisar las páginas 129 a la 142.



UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ESCUELA DE POSTGRADO

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA
LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

CAROLINA BOZZO DUMONT
HERNAN MARTINI GUTIERREZ
RODOLFO SILVA VILLALÓN

Tesis para optar al grado de Magister en Administración de Empresas

Profesor Guía: Raúl Díaz Sanhueza

Santiago, Chile
2003

Bozzo, C. *et al* (2003) Desarrollo de competencias para la negociación internacional. *Tesis para obtener el grado de Magister en Administración de empresas*. Chile: Universidad Diego Portales Disponible en:

http://capsis.cl/textos/desarrollo_competencias.pdf

Para continuar con tu aprendizaje es momento de realizar las actividades que se encuentran en el aula virtual de aprendizaje, una vez que las concluyas consulta los contenidos que se proponen en la Unidad 3. Simulación de la Negociación.

Mucho éxito en la siguiente etapa.



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

Fuentes de consulta

Básica

- Amorós, E. (2010) Comportamiento organizacional. Perú: Escuela de Economía.
https://books.google.es/books?id=uRf1b44BiEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge%20summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ávila, F. (2008) Tácticas para la negociación internacional: Las diferencias culturales. México: Trillas.
- Bozzo, C. et al (2003) Desarrollo de competencias para la negociación internacional. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración de empresas. Chile: Universidad Diego Portales
http://capsis.cl/textos/desarrollo_competencias.pdf
- Cabeza, D. et al (2013) Negociación intercultural. Estrategias y técnicas de negociación internacional. España: Marge books
- Carrión. J.A. (2007) *Técnicas de negociación. VI Encuentro de responsables de Protocolo y relaciones institucionales de las Universidades Españolas*. España: Universidad de Alicante
<http://www.dbbe.fcen.uba.ar/contenido/objetos/Carrin2007.pdf>
- CursosXpress (2013) *Curso de estrategias y tácticas de la negociación*. [Archivo de video]
<https://www.youtube.com/watch?v=3p6aCBXhhTQ>
- Palacios, P. (2008). *Técnicas avanzadas de Negociación*. España: Gesbiblo SL.
http://books.google.es/books?id=j_cuQplyvmIC&pg=PA35&dq=estilos+de+la+negociacion&hl=es&sa=X&ei=EmzU9aoN5KdqAb0xoKACA&ved=0CCcQ6AEwAQ#v=onepage&q=estilos%20de%20la%20negociacion&f=false
- Parada, M. (2013) *Curso de negociación-02 fases del proceso*. [Archivo de video]
<https://www.youtube.com/watch?v=FExBjBl2hyg>
- Pineda, J. (2010) *Negociación internacional*. Presentación interactiva en Prezi.
http://prezi.com/iai8fi_odbl_/negociacion-internacional/



Negociación internacional

Unidad 2. Planeación de la Negociación

- Pro México (s.d.) *Plan de negocios internacional de exportación*. México: Yumpu.
<https://www.yumpu.com/es/document/read/14871273/plan-de-negocios-internacional-de-exportacion-promexico>
- Puchol, M. L. (2012). *La negociación*. Madrid: Limusa.
<http://books.google.es/books?id=ITq29bLiEcQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Marín, J. (2010) *Estilos de negociación*. [Archivo de video]
https://www.youtube.com/watch?v=8l4wu_ohlul
- Sierralta, A. (2005) *Negociaciones comerciales internacionales. Textos y casos*. Perú: Fondo Editorial de la Pontífica Universidad Católica del Perú.
<http://books.google.es/books?id=zqApD7E9Z6wC&pg=PA69&dq=ESTRATEGIAS+DE+NEGOCIACION&hl=es&sa=X&ei=eeG6U-aECurG8AHyjIGYAw&ved=0CDwQ6AEwAw#v=onepage&q=ESTRATEGIAS&f=false>
- Vergara, E. (2014) *Técnicas modernas de negociación*. Presentación interactiva en Prezi
http://prezi.com/ff8fif_eo16h/tecnicas-modernas-de-negociacion-internacional/

Complementaria

- Amorós, E. *Comportamiento Organizacional*. Chiclayo Lambayeque, Perú: USAT Escuela de Economía.
- Puchol, M. L. (2012). *La negociacion*. Madrid: Limusa.
- Palacios, P. J. (2008). *Técnicas avanzadas de Negociación*. España: Gesbiblo, S.L
- Ríos, A. S. (2005). *Negociaciones comerciales internacionales: texto y casos*. Lima, Perú: Fondo Editorial PUCP

IMPORTANTE





Negociación internacional Unidad 2. Planeación de la Negociación

Excepto donde el contenido así lo especifique, esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Material recopilado por el Área Académica y de Investigación de la Universidad Abierta y a Distancia de México, para fines educativos (UnADM), 2014.