

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES  
SECRETARÍA DE CULTURA Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

TECNICO SUPERIOR EN RECUPERO CREDITICIO

ASIGNATURA  
**NEGOCIACION III**

TRABAJO PRACTICO

**Cuestionamiento de la Aplicabilidad en Cobranzas de ciertos principios generales  
de Negociación**

PROFESOR: DR. ADRIAN LOPEZ

**Alumno:**  
**Sebastián Leandro Giorgi Gonzalez – DNI 26.199.132 – Curso TSRC 0306**

## **Cuestionamiento de la Aplicabilidad en Cobranzas de ciertos principios generales de Negociación**

### **Cuestionamiento:**

- 1) Duro con el problema, blando con las personas.**
- 2) Separe las personas del problema**
- 3) Posiciones vs Intereses**
- 4) Intereses de Mutuo Beneficio**
- 5) Ganar – Ganar**

### **Propuesta:**

- 6) Por que factores se rigen las negociaciones en cobranzas.**
- 7) Cual o cuales son los elementos diferenciadores en la Negociación de cobranzas.**
- 8) En funcion a 6 y 7 realizar una nueva propuesta de Abordaje al tratamiento y aprendizaje de la negociación en cobranzas.**

## Prologo

Cuando comencé a ver los temarios de los trabajos prácticos de esta materia, me vi atraído principalmente por uno de los puntos en cuestión, y no era solo por el contenido sino porque tengo la convicción de que todavía no se ha creado un compendio que una en un solo texto las mas útiles técnicas y creencias en negociación relacionadas con el recupero de deudas.

En mas de diez años de experiencia he vivido y convivido con diferentes personas con una basta experiencia en el tema, incluso he asistido a diversas charlas, congresos y convenciones donde especialistas del tema han expuesto sus técnicas mas útiles en base a sus experiencias pero siempre he terminado por decir lo mismo, coincido en parte pero nunca en un todo.

He tenido la suerte (y la desgracia) de estar y trabajar en todos los puestos que conlleva la gestión de deudas, ya sea desde su mora mas temprana a la mas tardía (por no decir muerta), y es muy difícil tratar de hacer entender de que si bien todas las gestiones son diferentes y requieren su disgregación, por lo general las técnicas a utilizarse son las mismas pero con distintos métodos de aplicación. Y que además ***no porque funcione una técnica con un tipo de cobranzas esa misma podrá ser utilizada en todo tipo de negociación.***

Soy un convencido de que si bien hay gente que trae consigo el arte de la negociación desde su concepción, hay ciertas características que hacen a la negociación, que se aprenden y son trasladables a cualquier Gestor, y que si bien la ausencia de una de ellas no hace que la negociación no pueda llevarse a cabo, la participación de todas estas aseguran que la negociación llegue a buen puerto, y sobre todo al que nosotros queremos que arribe.

Estas son: Percepción, Poder, Comunicación, Tiempo, Espacio, Actitud, Emociones, Información, Asertividad, Valores, Disciplina, Estrategia, Interés, Relación y Creatividad.

## **INTRODUCCION**

### **NEGOCIACIÓN**

#### **Etimología:**

La palabra Negociación proviene del latín "negotiatio" que significa acción y efecto de negociar.

#### **Diferentes conceptos de negociación:**

a) *"Es un proceso encaminado a resolver problemas en la cual dos o más personas examinan voluntariamente sus discrepancias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre los que les afecta a ambos.*

*Puede dar por resultado una transacción sin la ayuda de un tercero; es la concertación de voluntades de las partes.” (Peña Gonzales Oscar “Conciliación Extrajudicial, 1994, Lima, Perú)*

*b) “Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse.” (Dr. Chester Karras, Negociación Efectiva, EEUU, 1994)*

*c) “Negociar, es lograr los objetivos que nos proponemos. Pero, la negociación no es una imposición sino la capacidad demostrada para tender puentes de diálogo y de acuerdo con la/s otra/s parte/s.” (Franc Ponti, Los caminos de la Negociación)*

*d) “La negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando personas comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos” (Ing. Edgar Correa, Método Harvard de Negociación)*

*e) “Proceso de influencia que se debe ejercer sobre otra persona con el claro y único objetivo de cobrar.” (Adrian Lopez, Hacia una cobranza Profesional)*

*f) “Negociar es escuchar, comprender, valorar, intercambiar, aprender, pactar, comunicar, acordar, etc., etc.” (Anónimo)*

*g) “Negociar radica en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes intervinientes. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas. Es una necesidad ante la aparición de un conflicto entre dos partes. Cada parte tiene el poder tanto de impedir que la otra alcance su objetivo, como de colaborar a obtenerlo. Y estas situaciones nos las encontramos en nuestra vida diaria a cada momento, explícita o implícitamente.” (Sebastián Giorgi, Alumno TSRC)*

#### Proceso Cíclico:

Implica el cambio repetitivo de información entre las partes, su evaluación y los resultantes ajustes de expectativas y preferencias.

#### Objeto:

La negociación es una institución que persigue establecer una relación más deseable para ambas partes a través del intercambio, trueque y compromiso de derechos, sean éstos legales, económicos o psicológicos; siendo sus objetivos más importantes:

- Lograr un orden de relaciones donde antes no existían.
- Modificar un conjunto de relaciones existentes por otras más convenientes para una de las partes o para ambas.

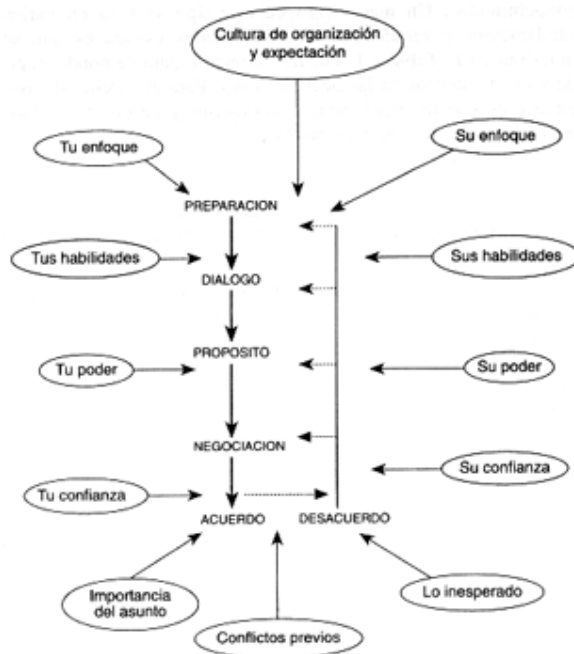
#### Gestión:

- 1) Por el resultado; es colaboradora, porque "ambas partes ganan".
- 2) Por las personas que intervienen; es auto compositiva, porque la solución "depende de las partes".

Formas:

- 1) Directa: La solución depende de las partes sin facilitamiento de un tercero.
- 2) Asistida: Facilitado por un tercero.
  - a. Conciliador > Propone formas de solución
  - b. Mediador > No propone formas de solución.

Esquema de análisis integral del proceso de negociación, (Fisher y Ury, Obtenga el Si)



**CUESTIONAMIENTO**

A continuación se enumeran las técnicas mas comunes de negociación que hoy día se transmiten y enseñan donde realizare en base a la **experiencia** las criticas y los puntos a tener en cuenta a la hora de aplicar las mismas.

- 1) DURO CON EL PROBLEMA, BLANDO CON LAS PERSONAS

...."Lo esencial es tratar a las personas de manera blanda y a los problemas duramente. Se separa a las personas, de lo sustancial, enfrentando directo

*y duramente al problema, generando una mayor presión sobre el mismo y la gravedad de sus consecuencias.”....*

## 2) SEPARE LAS PERSONAS DEL PROBLEMA

*....“Lo esencial es tratar a las personas como tales y a los problema según su mérito. Se separa la relación de las personas, de lo sustancial, enfrentando directamente el problema.”....*

## 3) INTERESES VS POSICIONES

*....“Intereses: Constituye la esencia del conflicto (deseos, inquietudes, emociones, etc.). Es lo que quieren las partes. Responde a la pregunta ¿por qué lo dice?*

*Posiciones: Constituye los requerimientos, exigencias, demandas. Responde a la pregunta ¿qué dice?”....*

## 4) INTERESES DE MUTUO BENEFICIO

*....“Es idear las soluciones que satisfagan las necesidades y ambiciones de las partes involucradas; para ello debe ampliar las opciones en vez de buscar una sola respuesta, buscar beneficios mutuos.”.....*

*....“Utilizada también con la técnica ganar/perder.”*

## 5) GANAR - GANAR

“Estilo de manejos de conflictos, se analiza de forma realista las diferencias en busca de solución. “Este es mi punto de vista, me interesa saber el tuyo”, resolviendo el conflicto de intereses al 100%.”.....

*....”Abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida (Carácter, Integridad, Madurez, Relaciones, Procesos). Empieza con el carácter, y a través de las relaciones fluye en acuerdos. Se cultiva en un ambiente en el que la estructura y los sistemas se basan en ganar/ganar. Y supone un proceso; no podemos alcanzar fines ganar/ganar con medios gano/pierdes o pierdo/ganas.”*

*....“Este principio estaba basado en que los negociadores manifiestas deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación entre ellas; este es el método mundialmente difundido a través de la obra de Roger Fisher Y William Ury, "como obtener él si", el proceso enfatiza en el aspecto comunicacional de la negociación, procurando arreglar un resultado beneficioso para todas las partes involucradas en el conflicto, este esquema el ganar-ganar. No implica que todas las artes obtengan todo lo que deseen, si no que obtendrán mas de lo que podrían conseguir a través de otro modo que pudiera elegir para la resolución de su disputa”....*

(PEÑA GONZALES Oscar “Conciliación Extrajudicial”. Asociación Peruana de Conciliación. Lima 1999.)

## Critica:

Toda teoría de negociación mencionada ut supra presupone que aplicando cualquiera de éstas, el deudor va a responder de manera positiva a cualquiera de las técnicas que se apliquen sobre él, dejando de lado el principal problema de este ultimo, que es por ejemplo la *falta de voluntad, el desinterés, la existencia de otras deudas, o peor aun la falta de posibilidades* de éste para hacerse cargo de la deuda en cuestión (Factor Fundamental en la negociación de recupero crediticio, ya que hay que tener siempre presente que el deudor no siempre quiere llegar a un acuerdo, es más, su mejor negocio tal vez, sea mantenerse en esta situación).

A su vez, esto seria un dato menor, teniendo en cuenta que en estos métodos tampoco se contemplan elementos determinantes para un negociación tales como: Emociones, Lenguaje (Verbal y no Verbal), Tiempo, Espacio, Scoring, variables psicológicas, motivación.

Este error metodológico respecto de la observación del fenómeno a estudiar, sus partes integrantes y la relación entre ellas, ha generado el enunciado de principios generalizando la aplicación de los mismos y proporcionándoles una universalidad inexistente. Con el inconveniente que a la hora de negociar cobranzas nos hemos encontrado con fuertes resultados negativos.

Es aquí en donde **desde la experiencia** en el campo del recupero de deudas, plantearemos que estas metodologías tienden a inferir conceptos genéricos falsos, es decir, que las teorías arriba mencionadas carecen de elementos de vital importancia en la Negociación de deudas, ya que se dejan de lado importantísimos componentes que hacen que la negociación de cobranzas llegue al resultado querido: Cobrar, no identificando Sujetos ni Objetos.

Es erróneo plantear una generalización en la negociación de este tipo de situaciones, debido a que no podemos perder de vista que cada deudor es UNICO e IRREPETIBLE, y que cada uno tendrá diferentes personalidades y serán cobradas sus deudas si el negociador, puede detectar a tiempo cuales son las técnicas mas apropiadas para ESE deudor.

Al intervenir personas, entran en juego emociones, **no es posible negociar sin que aparezcan las mismas** (Enfado, Alegría, Curiosidad, Recelo, Envidia, Apatía, Miedo, Seguridad, Desconcierto, Rutina, Compasión, Agresividad, Etc.) o sin que influya el estado de animo del Negociador y del Deudor (Es aquí donde el negociador tiene que estar sumamente preparado y capacitado, para que su experiencia tome un alto grado de eficacia en la resolución de esta), remarcando nuevamente que la sola aplicación de estas técnicas mencionadas con anterioridad no son completas sino se entra en detalles impostergables.

Entendemos por IE (Inteligencia Emocional, Peter Salowey y John Mayer 1990) a la capacidad de entender y controlar nuestras emociones. (La cual será de extrema necesidad por parte del negociador si quiere que con esta Técnica se logre un acuerdo positivo), aplicando para ello técnicas de Análisis Transaccional (Eric Berne 1960) y Programación Neuro Lingüística (John Gindrer y Richard Bandler 1973).

Teniendo en cuenta que la actividad de cobranzas se desarrollara en diferentes lugares / culturas, se deberá tener presente el lenguaje, modismos y particularidades del lugar donde se desarrolle la negociación.

Serán vitales los aportes de la PNL y la AT, a la hora de manejar la disociación con el otro, donde de esta manera si podremos añadir las técnicas de “separar las personas del problema”, “duro con el problema, blando con la persona”, pero ayudándonos con herramientas como las mencionadas, que aplicadas correctamente harán que el resultado deseado sea alcanzado.

...” *La – Programación - de la PNL se refiere a las maneras que podemos escoger para organizar nuestras ideas y acciones a fin de producir resultados”....*

...” *La parte Neuro de la PNL (Programación Neuro Lingüística), recoge la idea fundamental de que todo comportamiento proviene de nuestros procesos neurológicos de visión, audición, gusto, tacto y sentimiento. Tomamos contacto con el mundo mediante los cinco sentidos, damos sentido a la información y actuamos según ello.”...*

*Por ultimo ...”la Lingüística, es la parte que indica que usamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos y conducta, y para comunicarnos con los demás...”* (Joseph O’Connor y John Seymour, *Introducción a la PNL, Pag30 Ediciones Urano*)

...”La PNL nos proporciona una serie de elementos y metodologías para poder comunicarnos a través del mismo canal de comunicación del otro”..... (Adrián López, *Hacia una cobranza Profesional, Pag136*)

Es aquí donde el objeto de análisis, no se puede canalizar limitándolo al “problema” sino que se deberá hacer hincapié en la capacitación del negociador, para que este pueda englobar técnicas y políticas de acción a seguir.

### **PROPUESTA** **Manual del Negociador de Cobranzas**

Cuando me puse a pensar en como comenzar con el presente me pregunte:

*¿Que deseo de la otra persona, y qué tanto puedo ceder en sus deseos?*

La negociación es un acuerdo que se relaciona con la interacción de las expectativas de dos personas o dos partes y las contribuciones que cada persona o parte puede hacer para satisfacerlas. La negociación es el proceso de comunicación en donde se define la dinámica y la forma en que se desarrolla la relación entre personas u organizaciones, bajo situaciones en donde se debe renegociar constantemente.

#### **Supuestos de la negociación:**

- a. La vida es un desenvolvimiento de contratos que el hombre hace consigo mismo y con personas u organizaciones.
- b. Gran parte de las dificultades de comunicación entre personas y organizaciones se debe a la falta de acuerdos interpersonales explícitos.

c. Las relaciones no son productivas entre personas y grupos cuando no existen criterios para evaluar el éxito o el fracaso.

d. Generalmente las organizaciones actúan con objetivos muy generales y no establecen una secuencia concreta de actividades para evaluar el éxito o el fracaso.

e. Cuando se tienen claros los objetivos y los pasos para conseguirlos:

- Las partes se comprometen más a conseguirlos.
- Se comprenden y aceptan mejor las emociones de las partes.
- Las partes pueden influirse mutuamente.

**Dado lo anterior: "Es necesario negociar explícitamente y operacionalmente las expectativas y los medios para cumplirlas".**

**La negociación de expectativas implica:**

- Conocer las expectativas de mi contraparte.
- El otro conozca mis expectativas.
- Se llegue a un acuerdo mutuo sobre las expectativas que pueden ser satisfechas.

La calidad de las relaciones entre personas u organizaciones dependerá entonces de la negociación mutua de las partes.

**Cuando se negocian expectativas las partes pueden:**

- Estar de acuerdo con las expectativas del otro y expresarlas. (aceptar)
- No estar de acuerdo con la expectativa del otro. (modificar mi expectativa o terminar relación)
- Estar de acuerdo parcialmente. (negocio mis expectativas)

**Las expectativas se pueden mover dinámicamente, lo que implica una renegociación constante de las expectativas**

**Efectos:**

- Mayor exigencia en las relaciones.
- Mayor influencia sobre las decisiones de los demás.
- Mayor compromiso.

**Explicación:**

Existe una frase aplicada a la economía que reza "Ningún país del mundo se ha hecho más pobre por comerciar". Con la misma lógica funciona la negociación "Ninguna empresa o persona se hace más débil por negociar".

Cuando el trabajo de negociación se realiza bajo un enfoque de comunicación mutua y permanente, el monitoreo constante, producto de una definición clara de objetivos genera que las partes se hagan más eficientes, productivas y dinámicas

Todo lo dicho en el prologo de este trabajo se resume en la siguiente definición:

***Negocia bien, quien desarrolla un amplio conjunto de habilidades que, coordinadas, le confieren una sólida capacidad de interactuar con personas y grupos y obtener resultados.- Franc Ponti – Los Caminos de la Negociación.-***

En base a lo expuesto es que podremos analizar:

<b>¿Por que factores se rigen las negociaciones en Cobranzas?</b>
---

El Gestor (Ya sea telefónico, personal, domiciliario, etc.) deberá tener como principal medida todos sus sentidos a disposición de la negociación, y no solamente personalmente deberá prepararse en base a estos, sino que también deberá “preparar” el escenario, la información, los modos, la historia de la gestión y de la deuda, y otros valores que a continuación detallare para que un Cobrador no deje ningún punto suelto a la hora de negociar con la contraparte.

**La preparación es una actividad constante, no una labor de un día/mes antes. El negociador tiene que:**

- Recoger información sobre las aspiraciones y circunstancias de la otra parte y las propias. La recolección de información es vital para la configuración de los propios objetivos, de nuestra posición.
- Conocer nuestros puntos fuertes y débiles, así como los de la otra parte.
- Saber lo que queremos a corto y largo plazo y por qué, es decir, fijarse los objetivos y la forma de alcanzarlos.

**El negociador de cobranzas siempre deberá tener presente:**

1) Detrás del “*nunca aceptar lo que nos proponen en primer termino*”, agregare;

*“de esa forma”.*

El negociador está diciendo a la otra parte que rectifique de alguna manera su propuesta y que, si lo hace, está dispuesto a crear la posibilidad de un acuerdo. La oposición total se limita a la “forma actual”.

1) Lo primero fue la Palabra, como dice San Juan, y no la acción, como escribe Goethe.

Saber algo no es idéntico a saber decirlo. Esta es la importancia de la comunicación oral.

Mantener “sintonía” en el lenguaje con la contraparte será otro de los elementos del lenguaje que deberá ser tenido en cuenta, intentando que el “idioma” utilizado sea entendible, y que las personas hablen en un mismo vocablo.

3) A veces no negociar, es negociar, una retirada en falso puede lograr en el otro una reacción mas inesperada que nuestra propia retirada.

No siempre tratar de empatizar con la contraparte es beneficioso para nuestra negociación . Jugar al limite muchas veces traerá buenos resultados, solo la practica y la experiencia nos dará la pauta de cuando poder utilizar este recurso.

#### 4) Fuentes de Poder

El poder esta en la mente. Hay amplia evidencia de que la gente, aun cuando se le presentan hechos y posiciones de poder idénticos, reacciona de forma diferente a las circunstancias. Vale la pena comprender las fuentes del poder propio por que el poder juega un papel clave que determina por resultados.

Hay muchas fuentes de poder. Algunas están basadas en recursos, otras en las leyes, reglamentos o precedentes mientras que otras están basadas en factores psicológicos, aquí es donde es factible como camino de elección, aplicar las técnicas que nos ofrece el Análisis Transaccional y la PNL..

#### 5) Técnicas de AT y PNL

El negociador deberá dominar y estar capacitado en ciertas técnicas que permitan “manejar” la negociación en base al estudio del comportamiento de la otra persona interviniente, induciéndolo hacia el mejor acuerdo posible en base a las posiciones de cada uno.

- Análisis Transaccional, AT
- Inteligencia Emocional, IE
- Programación Neuro Lingüística , PNL

#### 6) Estado de Animo del Negociador

Una de las principales medidas que deberá tener el negociador antes de iniciar la misma, será su estado de animo, es aquí donde el manejo objetivo de la realidad, su entorno y la relación con él, se transformara en pieza fundamental del resultado a obtener en una negociación.

7) Respetar los tiempos y el manejo de los mismos, respetando también los procesos básicos que debe tener la misma:

- Apertura – Presentación
- Detección del canal de comunicación
- Aceptación o NO del moroso de su situación como tal
- Recepción de Argumentos (positivos y negativos)
- Proceso de negociación en si
- Cierre y repaso del acuerdo

Por lo cual: ¿Cuál o cuales son los elementos diferenciadores en la Negociación de Cobranzas?

Desde hace años tengo la sensación de que un libro que sintetiza en muchos de sus puntos a la negociación de cobranzas es el arte de la guerra, de Sun Tzu, ya que siempre que me he puesto a combatir deudores, me ha tocado estar en campos enemigos como propios, dominar situaciones de tiempo y de malos factores climáticos (2001), en una batalla como en las cobranzas debemos conocer los costos, dominar los tiempos, utilizar los recursos de nuestros oponentes, saber cuando defender y cuando atacar, dominar nuestra fuerza estratégica y nuestras ventajas competitivas, desordenar y crearle desequilibrio a nuestro oponente, y como en toda batalla librarla cuando sepamos y estemos seguros de poder ganarla (cobrarla), es por todo esto que al lector del presente trabajo como recomendación personal, lo invito a instruirse, a **capacitarse** constantemente, a **entrenar** (adquirir cada vez mas **experiencia**), profesionalizarse, **compartir experiencias** (uno no tiene idea de cuanto puede aprender del que esta al lado), y por sobre todas las cosas auto convencerse de que se puede, de que no es un imposible, y de que cuanto mas convencidos estén de lo que están haciendo mejores resultados se obtendrán a la hora de negociar con un deudor.

De esa manera podrán dominar todos sus sentidos y sentimientos, y como enunciara al comienzo de este trabajo el que domine la Percepción, el Poder, la Comunicación, el Tiempo, el Espacio, la Actitud, las Emociones, la Información, la Asertividad, los Valores, la Disciplina, la Estrategia, el Interés, la Relación y la Creatividad. Tendrá el éxito asegurado en todas las negociaciones que realice en su vida, desde con uno mismo eligiendo que almorzar hasta con un deudor logrando recuperar una deuda incobrabable.

Como elementos diferenciadores voy a remarcar que son aquellos que buscan la perfección en los resultados y que será parte del negociador la innovación y la creatividad, y que en base a lo volcado en el presente los factores y variables psicológicas marcaran una diferenciación con el resto, que quienes puedan dominar las técnicas psicológicas, de AT, PNL, IE, en conjunto con otras herramientas de negociación serán quienes se diferencien del resto, quienes marcaran la diferencia a la hora de evaluar a los mejores.

En función a lo visto en los últimos dos puntos, haré un abordaje y propuesta sobre el tratamiento y el aprendizaje de la negociación de cobranzas:

Es una realidad que una de las principales problemáticas que hoy día tienen los acreedores y quienes los ayudan a cobrar (personal interno o externo, Agencias/Estudios de Cobranzas), es la capacitación de sus operadores, negociadores, ejecutivos, etc.

No solo es una dificultad en base a los costos sino que también a los tiempos, y la especialización profunda necesita de los dos anteriores elementos (Dinero y Tiempo), para lograr que una persona este altamente capacitada para enfrentar cualquier tipo de negociación.

Es aquí donde lo que debemos hacer, es medir que tipo de negociación es la que va a enfrentarse diariamente este empleado y capacitarlo para tal fin, focalizar los puntos

mas importantes que deberá tener en cuenta para su función (Negociación personal, telefónica, visitas a domicilio, etc.), y dominar tanto las herramientas de AT, PNL, IE, y otras herramientas de negociación enumeradas en este texto como en otros libros de negociación.

Volviendo a hacer hincapié en que cada Gestión, cada Deuda y cada Deudor son un mundo distinto al anterior, y que no toda técnica que obtenga un resultado positivo lo será siempre, ya que cada universo de la persona morosa será distinto y personal, no consiguiendo con las mismas herramientas que en otros casos para obtener los mismos resultados.

La experiencia y la utilización de TODAS las herramientas, harán que el negociador, sea cada vez mas profesional, y con mejores resultados, logrando que cada participación sea mas eficaz.

Si bien he tratado de desmenuzar a cada una de las teorías arriba enunciadas, creo y tengo la seguridad que no existe una teoría UNICA para aplicar en las cobranzas sino, que se debe estudiar a cada caso, cada deudor, cada negociación, como la extraordinaria, como la que no se va a repetir, ya que CADA DEUDOR ES UN MUNDO Y UNA VIDA DIFERENTE, por lo cual la mejor teoría/técnica de negociación, va a ser la mejor para ese caso en particular, no siendo necesario que para todos los deudores (Aunque se repitan carteras, tipos de mora, zonas geográficas, etc.) sea de utilidad la misma que con el anterior.

Antes de culminar quiero aclarar que todas las apreciaciones y definiciones volcadas en el presente trabajo son basadas en la bibliografía consultada y que he intentado recopilar lo que he considerado de mayor utilidad y aplicación, dejando en claro que si bien no todo esta traspasado literalmente, todo el contenido del presente esta basado en investigaciones y teorías comprobadas y llevadas a la practica.

Ahora bien, es posible que en un manual de operaciones y negociación, dentro de una empresa, se genere un compendio que una las mas útiles recomendaciones y teorías para la aplicación dentro de la misma, con el objeto de (conociendo a sus “clientes”) abordar al mejor acuerdo en el menor tiempo posible.

**Sebastián L. Giorgi González**

**Bibliografía consultada:**

Tácticas de conducta - ( Bacharach y Lawler, 1980).  
Hacia una cobranza Profesional – (Adrian Lopez, 2002).  
El arte de la Guerra – (Sun Tzu, 481 A.C.).  
Los caminos de la negociación – (Franc Ponti, 2002).  
El Negociador Completo – (Gerard Nieremberg)  
Todo es Negociable – (Herb Cohen)  
Negociar - (Jean Francois Maubert)  
Supere el NO - (William Ury)  
Aprender a Negociar – (Francesc Beltri)  
Si de acuerdo – (William Ury)  
Saber decir, saber negociar – (Lic. Di Genova Antonio)  
El lenguaje de la negociación – (Joan Mullohand)

Técnicas de negociación y resolución de conflictos (Carles Mendieta)  
Obtenga el sí - por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton  
La única guía de negociación que usted necesita - por Peter Stark y Jane Flaherty  
Resolución de conflictos en forma colaborativa - por Myra Warren Isenhart y Michael Spangle  
Anatomía de la persuasión - por Norbert Aubuchon  
Secretos de las negociaciones poderosas - por Roger Dawson  
Negociación 2000. (Danny Ertel. Editorial Mac Graw Hill)  
Teoría de las Negociaciones Laborales. (Richard Waltson y Roberto Mckersesie, editorial labor. S.A)