



Universidad Autónoma del Estado de México

Administración 2017 - 2021

Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario Nezahualcóyotl
Licenciatura en Comercio Internacional

Unidad de aprendizaje
Técnicas de Negociación Comercial
Tema: La teoría de juegos aplicada a las negociaciones

Dr. Raúl Gustavo Acua Popocatl
Profesor Tiempo Completo

Material Didáctico (Diapositivas)
Septiembre 2017



Universidad Autónoma del Estado de México

Administración 2017 - 2021

Dr. Alfredo Barrera Baca
Rector

Secretaria de Docencia

Mtra. María Estela Delgado Maya

Secretario de Investigación y Estudios Avanzados

Dr. Carlos Eduardo Barrera Díaz

Secretario de Rectoría

Dr. Luis Raúl Ortiz Ramírez

Secretaria de Difusión Cultural

Dr. José Edgar Miranda Ortiz

Secretaria de Extensión y Vinculación

Mtra. Jannet Valero Vilchis

Secretario de Administración

Mtro Javier González Martínez

Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional

Dra Gabriela Fuentes Reyes

Abogado General

DIRECTORIO DE LA UAP-NEZAHUALCÓYOTL

Mtro. Cuauhtemoc Hidalgo

Coordinador

Dr. Darío Ibarra Zavala

Subdirector Académico

Lic. Ramón Vital Hernández

Subdirector Administrativo

Dra. En C.S. María Luisa Quintero Soto

Coordinadora de Investigación y Estudios Avanzados

Lic. Víctor Durán

Coordinador de Planeación y Desarrollo Institucional

Dr.

Coordinador de la Licenciatura en Comercio Internacional



Universidad Autónoma del Estado de México

Administración 2017 - 2021

Presentación y Guión Explicativo:

La Unidad de Aprendizaje Investigación de Técnicas de Negociación Comercial, corresponde al sexto semestre la Licenciatura en Comercio Internacional y pretende que el alumno aplique las estrategias y tácticas de negociación adecuadas para firmar los acuerdos comerciales más frecuentes en los negocios internacionales. El alumno también identificará las alternativas disponibles (y en algunos casos crearlas completamente) para la toma de decisiones conjunta en un negocio internacional.

Las dispositivas aquí presentadas, corresponden a los tópicos resaltados con **color verde** en el temario oficial de la unidad de aprendizaje.

El temario es más amplio de lo que se abarca en las presentes diapositivas, lo cual permite espacio para que los alumnos desarrollen por su cuenta, siguiendo el modelo de estas presentaciones, los tópicos restantes.



Universidad Autónoma del Estado de México

Administración 2017 - 2021

I Negociación y Solución de Conflictos

- 1.1 Qué es negociar
- 1.2 Solución de conflictos y aproveche oportunidades negociando
- 1.3 Negociaciones intrapersonales e interpersonales
- 1.4 Negociación Organizacional
- 1.5 Negociaciones Internacionales

II Proceso de la Negociación

- 2.1 Definición del problema
- 2.2 Acopio de información
- 2.3 Análisis de la información
- 2.4 Fijación de objetivos
- 2.5 Crear alternativas y tácticas de negociación
- 2.6 Calificación de alternativas y su ordenamiento

2.6.1 Conflicto percibido

2.6.2 Conflicto sentido

2.6.3 Comportamiento manifiesto

III Tipos de Negociación

- 3.1 Según los participantes
- 3.2 Según los asuntos a negociar
- 3.3 Según sus efectos
- 3.4 Múltiples intereses

IV Ambiente de la Negociación

- 4.1 Clima de confianza
- 4.2 Presencia de emociones
- 4.3 Limitantes históricos, culturales y sociales
- 4.4 Limitaciones éticas y legales

V Cursos de la Negociación

- 5.1 La comunicación
- 5.2 Escuchar y comprender
- 5.3 Descubrir intereses subyacentes
- 5.4 Ampliar opciones o alternativas
- 5.5 Preguntar por que Si o por que No

VI Técnicas de Negociación

- 6.1 Negociando rudo
- 6.2 Negociando con poder
- 6.3 Negociación posicional
- 6.4 Negociación de intereses
- 6.5 Técnica del mini-max
- 6.6 Alternativas de beneficio mutuo
 - 6.6.1 Método perder-perder
 - 6.6.2 Método ganar-ganar
 - 6.6.3 El análisis transaccional
- 6.7 Negociar significa beneficios y evita crisis



Universidad Autónoma del Estado de México

Administración 2017 - 2021

Objetivo de la unidad de aprendizaje:

El contenido de este programa está estructurado para que el alumno a partir de sus conocimientos de negociación, aprenda como se debe aplicar en un ambiente global donde los aspectos culturales, legales y diplomáticos afectan el éxito o fracaso de una empresa que participa en el mercado internacional, mediante la elección y aplicación de estrategias y alianzas comerciales adecuadas.

21	34
43	12

- La teoría de juegos es una formulación bastante abstracta de situaciones comunes de interacción conducentes a una posible cooperación entre actores racionales, en las que lo que individualmente resulta óptimo para cada persona, lleva a la no-cooperación mutua, pero la paradoja consiste en que los actores habrían conseguido un mejor resultado de haber decidido coordinar sus estrategias.



11	34
43	22

- Para que una interacción pueda ser representada a través de una matriz de pagos se requiere cumplir con algunos principios: por ejemplo, el juego requiere que se verifiquen ciertas relaciones entre los cuatros resultados posibles. La primera relación especifica el orden de los cuatro pagos.



Otro de los principios de la teoría, nos dice que en cada juego los participantes no pueden resolver su dilema explotándose por turnos el uno al otro.



- Específicamente en el juego del Dilema del Prisionero, los actores que se encontrasen en el dilema por una sola vez, tenderán a desertar como estrategia dominante, y si el juego tiene un número finito prefijado de partidas, los incentivos para cooperar no se incrementa.



- Axelrod analiza una serie de variables que propician la incertidumbre en los juegos estratégicos, éstas son:
- 1) Los jugadores no disponen de mecanismos, en los juegos representados, para llevar a efecto sus amenazas, u obligar al cumplimiento de los compromisos. Los actores deben estar conscientes del conjunto de estrategias disponibles para el otro jugador.



- 2) No hay forma de saber, o de estar seguro, sobre lo que hará el otro actor en una jugada determinada. La única información de la que disponen los jugadores es la historia o los antecedentes del juego.



- 3) No hay forma de eliminar al otro jugador, ni de huir o eludir la interacción. No es posible llevar a cabo acciones unilaterales.



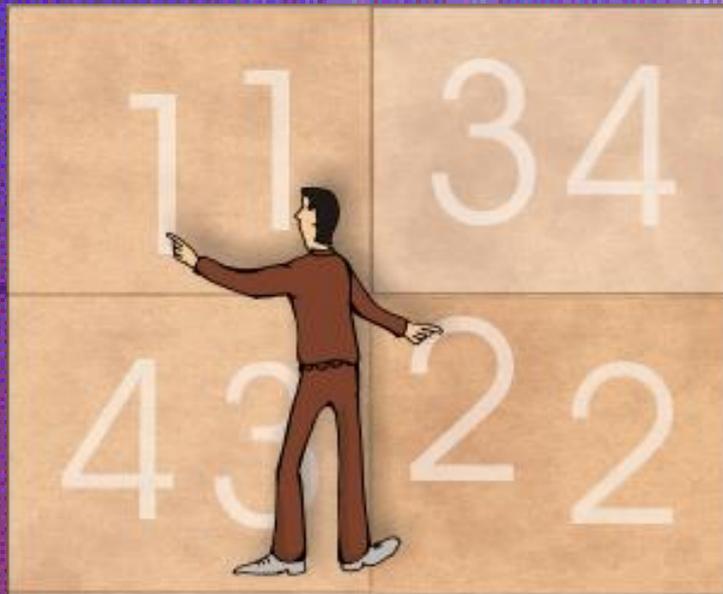
- 4) No hay forma de cambiar unilateralmente los pagos disponibles para el otro actor que participa en el juego.



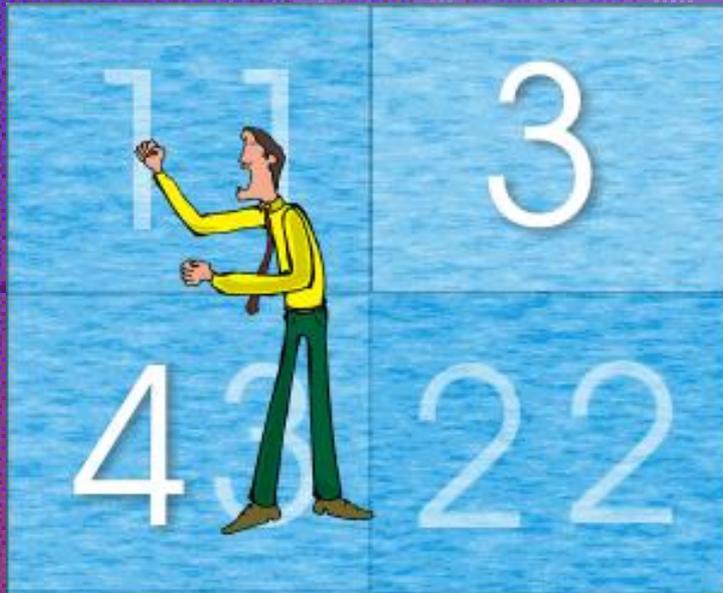
- Axelrod establece, además, una serie de características en las estructuras de todos los juegos:
- A) No es necesario en absoluto que los beneficios recibidos por los jugadores en la realidad, sean comparables.

- B) Los pagos en las matrices no tienen por que ser simétricos.





- C) Los pagos de los jugadores no tienen por qué estar medidos en una escala absoluta, tan sólo se requiere que sean medibles unos con respecto a los otros.
- En los casos analizados de aquí en adelante los pagos son los siguientes:
 - 4 ganancia maxima
 - 3 ganancia
 - 2 perdida
 - 1 peor resultado



- D) la cooperación no tiene por que ser considerada deseable desde el punto de vista del resto del mundo. Habrá juegos en los que la cooperación no es un incentivo para los actores.

- Otros principios que se cumplen en el juego:
- Los jugadores no disponen de mecanismos, en los juegos representados, para llevar a efecto sus amenazas, u obligar al cumplimiento de los compromisos.
- Los actores deben estar conscientes del conjunto de estrategias disponibles para el otro jugador.
- No hay forma de saber, o de estar seguro, sobre lo que hará el otro actor en una jugada determinada.
- La única información de la que disponen los jugadores es la historia o los antecedentes del juego.
- No hay forma de eliminar al otro jugador, ni de huir o eludir la interacción. No es posible llevar a cabo acciones unilaterales.
- No hay forma de cambiar unilateralmente los pagos disponibles para el otro actor que participa en el juego

UN EJEMPLO CLASICO DE NEGOCIACION POLITICA

Alemania y Austria Hungría, 1914

- Definición de los Actores:
- Alemania (estado)
- Austria-Hungría (estado)

Ambos actores participan en un conflicto internacional iniciado en el año de 1914, Alemania se sentía amenazada por G.B. y Rusia, mientras que Austria-Hungría deseaba expandir su influencia hacia los Balcanes.

Preferencias de los actores



- Alemania: una vez iniciada la guerra, preferiría atacar el frente occidental haciendo que Francia se rinda, para posteriormente dirigirse hacia un enemigo más fuerte en el frente oriental: Rusia.

Preferencias de los actores



- Una segunda opción sería dirigir desde el inicio una ofensiva hacia Rusia, pero esto no significaría grandes ganancias, el conflicto se puede estancar, y lo más probable es que el status quo se mantenga.

Preferencias de los actores



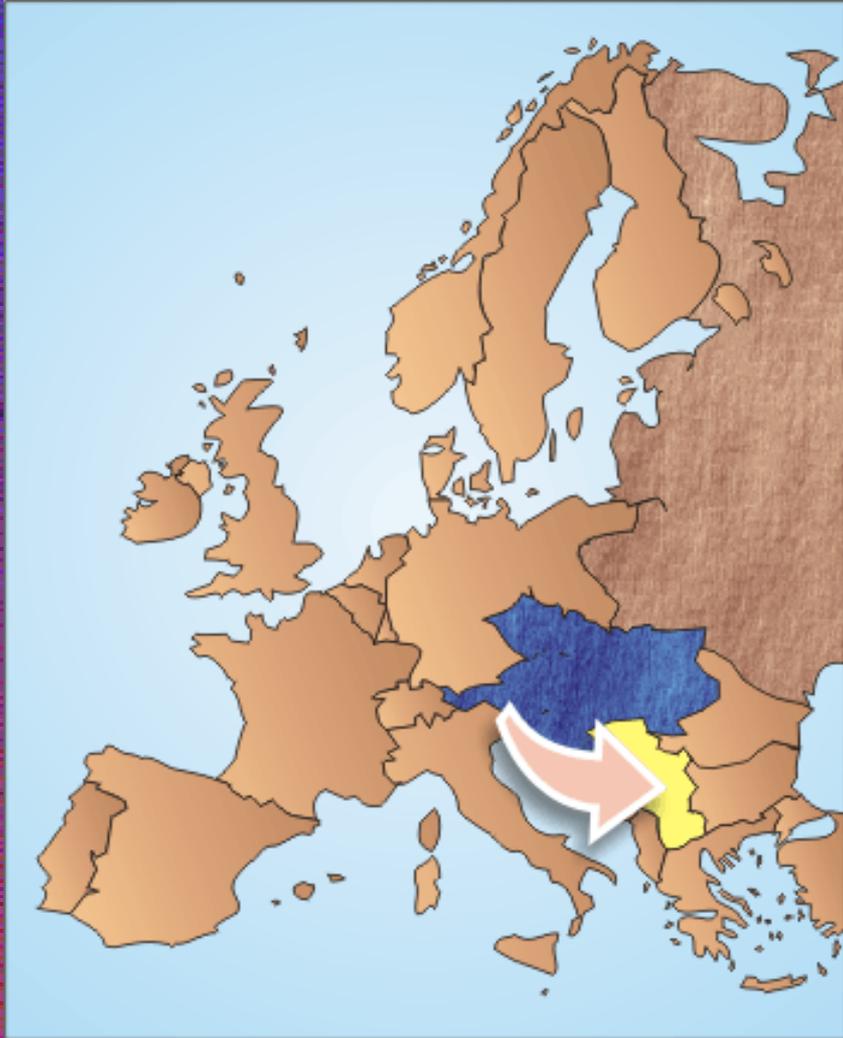
- Lo que Alemania interpreta como un resultado inaceptable consiste en que en el frente oriental se lleve a cabo un conflicto que reclame toda la atención del ejército, porque de esa manera se debilitaría en el frente occidental y por ahí podría ser atacada.

Preferencias de los actores



- En los planes alemanes se descarta una intervención temprana en los Balcanes, los intereses de Alemania no están concentrados en esa región de Europa.

Preferencias de los actores



- Austria-Hungría: En primer lugar, el imperio desea hacer valer su influencia en los Balcanes, ahí está el objetivo principal consistente en someter a Serbia.

Preferencias de los actores



- Como segunda opción, el imperio podría descartar a los Balcanes para apoyar a Alemania en su intención de someter a Francia para posteriormente dirigirse hacia Rusia, quien es aliado de Serbia.

Preferencias de los actores



- La tercera opción consistiría en dirigirse de inmediato contra Rusia, para vencerla y posteriormente ir tras de Serbia. Pero Rusia es un rival muy grande... Aún para dos aliados como Alemania y Austria-Hungría

Preferencias de los actores



- Lo inaceptable para Austria-Hungría es tener problemas en el frente oriental que provoquen un *impasse*. La alianza con Alemania consiste precisamente en reforzar la presencia militar de ambos en el frente del este.

DILEMA DE LA INTERACCION:

- Ambos tienen preferencias ordenadas de forma diferente, y los beneficios o ganancias individuales óptimas no coinciden simultáneamente con las ganancias que pueden lograr actuando juntos. Se cumple en esta relación lo afirmado por la teoría de juegos: *“lo que individualmente resulta óptimo para cada persona, puede llevar a la no-cooperación mutua, pero la páradoja consiste en que los actores habrían conseguido un mejor resultado de haber decidido coordinar sus estrategias”*.

- Se conocen ya a los actores que participan en el juego y sus preferencias INDIVIDUALES, ahora se procede a cumplir con el siguiente requisito: el juego requiere que se verifiquen ciertas relaciones entre los cuatros resultados posibles.

- Para hallar las relaciones debemos dejar claro las estrategias disponibles para los actores de tal forma que alcancen sus objetivos, en este juego en particular podemos usar las convenciones “cooperar” y “desertar”, o “ceder” y “mantenerse firme”, pero afortunadamente esta interacción nos permite usar otras:

- Para Alemania, las estrategias son dos:
- A) Atacar a Francia y después dirigirse hacia Rusia.
- B) Atacar desde el inicio a Rusia

- Para Austria-Hungría, las estrategias son:
- A) Dirigirse hacia los Balcanes desde el inicio.
- B) Apoyar a Alemania en el frente oriental mientras esta ataca a Francia.

3 3

Austria-Hungría

Apoyar a Alemania en el frente oriental mientras ésta ataca a Francia.

Dirigirse hacia los Balcanes desde el inicio.

Alemania

Atacar desde el inicio a Rusia

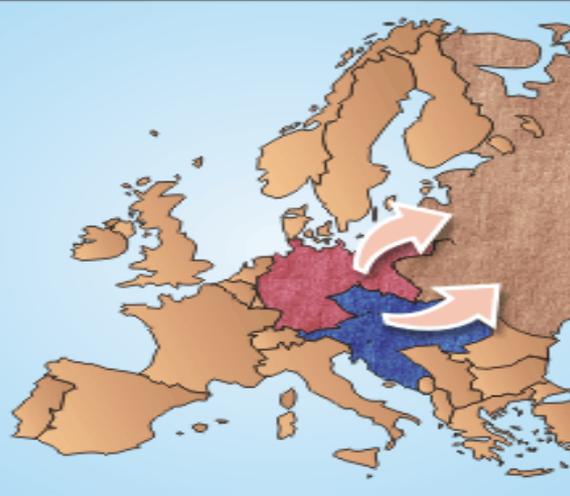
Atacar a Francia y después dirigirse hacia Rusia

- De esta forma, conocemos ya a los actores, a sus preferencias y sus estrategias, ahora procedemos a especificar lo que sucederá en los cuatro escenarios en los que se puede dar la combinación de las dos estrategias disponibles para los dos jugadores (2x2):

Apoyar a Alemania en el frente oriental mientras ésta ataca a Francia.

Dirigirse hacia los Balcanes desde el inicio

Atacar desde el inicio a Rusia



Atacar a Francia y después dirigirse hacia Rusia



A continuación señalamos el significado mutuo de cada resultado:

		Austria-Hungría	
		Apoyar a Alemania en el frente oriental mientras ésta ataca a Francia.	Dirigirse hacia los Balcanes desde el inicio.
Alemania	Atacar desde el inicio a Rusia	Status quo Sin ganancias	Serbia sometida
	Atacar a Francia y después dirigirse hacia Rusia	Francia derrotada, después Rusia es vencida. Guerra ganada	Desastre en el frente Oriental ¿quién se quedó a cuidar a Rusia?

3 3

Austria-Hungría	
Apoyar a Alemania en el frente oriental mientras ésta ataca a Francia.	Dirigirse hacia los Balcanes desde el inicio.

Alemania	Atacar desde el inicio a Rusia	3 3	1 4
	Atacar a Francia y después dirigirse hacia Rusia	4 1	2 2

CONFLICTOS COMERCIALES MEXICO-ESTADOS UNIDOS

ejemplos de aplicación de la teoría

- Acceso de los trailer mexicanos al territorio de los Estados Unidos;
- Apertura del sector telecomunicaciones de México a la competencia en servicios de larga distancia
- Acceso de azúcar mexicana a los Estados Unidos
- Acceso de endulzantes de EU al mercado mexicano
- Acceso de atún mexicano a los Estados Unidos
- Boicot de México a los productores de carnes de res de EU por descubrimiento de enfermedad de las vacas locas.

ACCESO DE TRAILERS

PARTIDA # 1

México

Cumple reglas de seguridad para tener acceso a territorio de EU

Demanda ante el panel del TLC incumplimiento de normas

Estados Unidos

Coopera permitiendo el acceso de trailers a su territorio

2 2

1 4

Obstaculiza la entrada de trailers mexicanos por incumplimiento de normas

4 1

3 3

APERTURA DE TELECOMUNICACIONES

PARTIDA # 2

		México	
		Cumple reglas de competencia establecidos en el TLC y OMC	Protege al monopolio de Telmex a costa de demandas y sanciones de EU
Estados Unidos	Acepta que México proteja a Telmex de la competencia externa, permite tarifas altas	3 3	1 4
	Demanda ante OMC a México por incumplimiento de acuerdos comerciales e inversión	4 1	2 2

Acceso de azúcar mexicana al mercado de EU

PARTIDA # 3

México

Acepta lo pactado en las cartas paralelas y pide permiso para exportar excedentes

Desconoce acuerdos negociados y exporta excedentes

Estados Unidos

Acepta que México exporte a su mercado azúcar por encima de cuotas negociadas en el TLC

2 2

1 4

Impone restricciones a las importaciones de azúcar

4 1

3 3

Acceso de endulzantes de EU al mercado de México

PARTIDA # 4

		México	
		<p>Acepta el ingreso de bebidas endulzadas con jarabe, a pesar de daño a productores nacionales</p>	<p>Pone impuestos a las importaciones de jarabe y bebidas</p>
Estados Unidos	<p>Limita en número de exportaciones de bebidas y de jarabe</p>	<p>3 2</p>	<p>1 4</p>
	<p>Apoya a productores de bebidas y jarabes y demanda a México</p>	<p>4 1</p>	<p>2 3</p>

PROBLEMA DEL ATUN

PARTIDA # 5

		México	
		Acepta limitaciones a sus exportaciones de atún, cumple demandas ambientalistas	Desconoce peticiones ambientalistas y demanda a EU frente a la OMC
4 Estados Unidos	Ignora demandas de grupos ecologistas y permite acceso de atún mexicano	3 2	1 4
	Impone restricciones a las importaciones atún	4 1	2 3

PROBLEMA DE CARNE CONTAMINADA PARTIDA # 6

		México	
		Acuerda con EU importación de carne	Limita la cantidad de carne importada ny protege a sus consumidores
Estados Unidos	Acepta que la carne de algunos productores es inelegible para exportarse	1 3	2 4
	Apoya a productores y desconoce seguridad de consumidores	4 1	3 2

Bibliografía

- BAYNE, Nicholas. New Economic Diplomacy: Decision-making and Negotiation in International Economic Relations, Ashgate, abril de 2004.
- HOPMANN, Terrence. Teoría y Procesos en las Negociaciones Internacionales. Documento de trabajo traducido por la Universidad de Venezuela, 1996.
- HURRELL, Andrew. The U.S.-Brazilian Informatics Dispute. Foreign Policy Institute, School of Advanced International Studies, The Johns Hopkins University. Washington D.C. 1988 FPI Case Studies, number 13.
- KREMEMYUK, Victor y Gunnar Sjostedt. International Economic Negotiation; Models versus Reality. Edward Elgar Pub. Co. 2000.
- MAYER, Frederick. Interpreting NAFTA. The Science and Art of Political Analysis. Columbia University Press, New York, NY, 1995, pp. 165-216.
- MORAVCSIK, Andrew. "Why the European Union Strengthens the State: Domestic Politics and International Cooperation", Center for European Studies, Harvard University.
- ODELL, John. Negotiating the World Economy. Cornell University Press, Ithaca, NY, 2000, pp. 47-69.