

A dark blue-tinted photograph of two people shaking hands in a firm grip. The background is out of focus, showing a group of people in a professional setting. The text is overlaid in white.

Negociación comercial

Programa de capacitación

agosto de 2026

Víctor Roa Sánchez Síntesis Curricular

Víctor Roa es Licenciado en Administración de Empresas con una Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Central de Venezuela. Es Doctor en Gerencia de esa misma universidad. Ha desarrollado su carrera profesional en distintas empresas, entre las cuales se están Pharmacia Corporation de Venezuela, Monsanto, Searle, Coca Cola Company, Pepsi Cola y Hit de Venezuela, Nestlé y Cativen.

Dicta clases de postgrado en distintas universidades nacionales así como conferencias y es invitado en eventos de Gerencia tanto nacional como internacionalmente. Ha sido ejecutivo del año de la industria farmacéutica y algunos de sus programas de capacitación han sido reconocidos como mejores prácticas por lo que ha recibido múltiples reconocimientos.

Contenidos y Alcance del Taller



Objetivos del Curso:



1. Dominar estrategias avanzadas de negociación para lograr acuerdos rentables y sostenibles.



2. Mejorar habilidades de comunicación, persuasión y manejo de conflictos en entornos B2B y B2C.



3. Aplicar técnicas basadas en psicología y metodologías estructuradas (Harvard, Win Win, etc.).



4. Gestionar negociaciones complejas (multipartes, interculturales, de alto riesgo).

Sesión: Fundamentos y Estrategias de Negociación Efectiva

Bloque 1: Introducción y Marco Conceptual

- Conceptos claves
- Modelos de negociación (competitivo, colaborativo, Harvard).
- La importancia de la preparación: objetivos, BATNA, ZOPA.

Bloque 2: Psicología y Comunicación Persuasiva

- Tácticas de influencia (anclaje, reciprocidad, urgencia).
- Lenguaje verbal y no verbal.
- Escucha activa y manejo de objeciones.

Actividad Práctica:

- Simulación 1: Negociación en equipos
- Herramienta: Aulas virtuales separadas



Loading...



Loading...



Más allá del volumen ¿Qué se negocia?

- Los múltiples intereses que maneja una marca/empresa
 - Comerciales
 - Imagen
 - Desempeño
 - Tiempo
 - Desarrollo/crecimiento
- En general se negocia para ganar



Contexto comercial de la negociación

- El enfoque central de este programa es la negociación entre empresas (B2B), lo cual no limita las negociaciones de otro tipo.
 - Los canales de negociación más comunes:
 - Canal moderno
 - Canal tradicional
 - HORECA
 - Distribuidores
 - Productores de eventos
-

Caracterización de los Estilos de Negociación por Canal Comercial (B2B)

A partir del marco conceptual de negociación estratégica e inteligencia emocional, se presenta la descripción detallada de los **estilos de negociación predominantes, dinámicas y prioridades financieras** de los cinco canales de comercialización del sector de licores y destilados:

Canal Moderno (Cadenas de Supermercados e Hipermercados)

- **Estilo Dominante: Competitivo / Estructurado (Transador-Competitivo)**
- **Perfil del Interlocutor:** Comprador corporativo profesional (*Category Manager*).
- **Dinámica de Negociación:**
 - Proceso frío, analítico y altamente procedimentado basado en métricas financieras (margen por categoría, rotación por metro cuadrado, retorno sobre la inversión en anaquel).
 - Su postura suele apoyarse en el poder que le otorga el volumen de venta y el acceso masivo al consumidor final.
- **Prioridades en la Mesa de Negociación:**
 - Cobro de tarifas de entrada o listado (*slotting fees*).
 - Exigencia de márgenes garantizados, bonificaciones anuales por volumen (*rebates*) y plazos de crédito extendidos.
 - Financiamiento de campañas de *trade marketing*, encartes y posiciones de privilegio (puntas de góndola).

Canal Tradicional (Licorerías Independientes y Comerciantes Locales)

- **Estilo Dominante: Pragmático / Transador**
 - **Perfil del Interlocutor:** Dueño del negocio, gerente general o comprador directo.
 - **Dinámica de Negociación:**
 - Proceso directo, informal pero muy sensible a la liquidez de caja y al costo inmediato del producto.
 - Valora las relaciones interpersonales de confianza a largo plazo, pero su decisión final responde estrictamente al costo-beneficio del lote de compra.
 - **Prioridades en la Mesa de Negociación:**
 - Precio neto por caja y descuentos inmediatos por pronto pago o compra al contado.
 - Frecuencia constante de despacho, rotación rápida del inventario y flexibilidad en volúmenes mínimos de pedido.
 - Bonificaciones en producto (*caja extra*) como principal incentivo comercial.
-



Canal HoReCa (Hoteles, Restaurantes, Bares y Cafés)

- **Estilo Dominante: Colaborativo / Basado en Experiencia (Integrativo)**
 - **Perfil del Interlocutor:** Gerente de Alimentos y Bebidas (A&B), *Sommelier*, Director de Compras o Chef Ejecutivo.
 - **Dinámica de Negociación:**
 - Búsqueda de alianzas estratégicas centradas en el posicionamiento de marca, la construcción de imagen y la diferenciación de la oferta gastronómica/coctelera.
 - La negociación trasciende el precio de la botella para enfocarse en el costo por copa (*pour cost*) y el valor percibido por el cliente final.
 - **Prioridades en la Mesa de Negociación:**
 - Acuerdos de exclusividad o presencia prioritaria en la carta de coctelería.
 - Aportes de material POP, patrocinio de cristalería, apoyo en eventos y *masterclasses* o capacitaciones para el personal de servicio (*bartenders* y meseros).
 - Apoyo en la co-creación de recetas de autor con la marca.
-

Distribuidores y Mayoristas de Cobertura

- **Estilo Dominante: Analítico / Orientado al Volumen (Competitivo-Colaborativo)**
- **Perfil del Interlocutor:** Director Comercial, Gerente de Adquisiciones o Socio Gerente.
- **Dinámica de Negociación:**
 - Foco absoluto en la ecuación de volumen, margen de distribución y capilaridad geográfica.
 - Evalúan el riesgo comercial de incorporar nuevas marcas dentro de su red de distribución frente a marcas consolidadas.
- **Prioridades en la Mesa de Negociación:**
 - Márgenes de intermediación atractivos que permitan sostener la fuerza de ventas campo.
 - Protección de territorio, planes de incentivos para sus vendedores por metas de colocación y apoyo promocional compartido (*co-op marketing*).
 - Condiciones claras sobre devoluciones, quiebres de stock y reglas de no conflicto de canal (*channel conflict*).

Productores de Eventos y Entretenimiento

- **Estilo Dominante: Oportunista / Adaptativo (Transador de Alto Riesgo)**
- **Perfil del Interlocutor:** Productor General, Gerente de Patrocinios o Empresario de Entretenimiento.
- **Dinámica de Negociación:**
 - Proceso de ciclo corto, alta presión temporal y fuerte vinculación con la visibilidad masiva de marca en entornos de consumo de alta rotación (*festivales, conciertos, ferias*).
 - Evalúan la alianza comercial bajo la premisa de patrocinio directo versus volumen garantizado de venta durante el evento.
- **Prioridades en la Mesa de Negociación:**
 - Aportes financieros en efectivo para patrocinio (*sponsorship*) o producto en consignación/bonificación.
 - Exclusividad total de la categoría dentro del recinto o evento.
 - Facilidades logísticas: barras exclusivas, espacios VIP, señalética de marca y estructuras para el despacho de alta velocidad



Definiciones de negociación

Proceso de acuerdo

La negociación implica que dos o más partes buscan lograr un acuerdo sobre intereses comunes o en conflicto.

Resolución mediante diálogo

Según Fisher y Ury, la negociación es un método para resolver diferencias a través del diálogo constructivo.

Comunicación y concesiones

Lewicki subraya la importancia de la comunicación efectiva y el intercambio de concesiones entre las partes para llegar a un acuerdo.

Arte de Negociar

*Negociar es obtener todo lo que usted pueda al **menor costo** posible mientras deja a la otra parte intacta y razonablemente positiva para poder negociar con ella **nuevamente**.*

*El mejor **escenario** es aquel en el cual ambas partes salen **ganadoras**, pero eso no es siempre posible*



En síntesis, negociar es:



Método, modelo o postulado que intenta definir pasos y fines de una negociación.



Un conjunto de competencias que se desarrollan y muestran de manera efectiva ante situaciones complejas.



Es por tanto la combinación de capacidades y conocimientos que pueden ser técnicos, financieros, de procesos, de gestión humana que logran el mejor resultado posible en el contexto de tiempo, recursos y prioridades de las partes que intervienen.

The background of the slide is an abstract geometric pattern composed of numerous triangles of various sizes and colors, including shades of blue, orange, purple, and grey, creating a complex, crystalline effect.

El Negociador

- *Un especialista en el arte de lograr las metas y salir vivo en el intento*
- *Separan las consideraciones personales, evitando las agresiones individualizadas, evitan asumir posiciones rígidas tempranas.*
- *Debe ser alguien capaz de resistir las presiones, los cambios de temperamento de la contraparte.*
- *Muestra un conjunto de competencias claves*

Factores que Delimitan la Negociación Comercial B2B

En la estructuración de propuestas comerciales y en la preparación de procesos de negociación ejecutiva, los acuerdos no ocurren en el vacío. La capacidad de lograr acuerdos rentables y sostenibles depende del diagnóstico preciso de las fronteras o variables condicionantes que delimitan el margen de maniobra de los negociadores.

PDF+ 1

Estos factores se clasifican en tres dimensiones fundamentales:

Factores Internos de cada una de las Partes, Factores Externos Relacionales y Factores del Entorno

Factores Internos de las Partes

Corresponden a los elementos propios de cada organización negociadora que condicionan su posición, su nivel de flexibilidad y su poder de decisión en la mesa de negociación.

- **Metas Financieras y Estructura de Costos:** El costo de producción o importación, la política de precios mínimos y la exigencia de rentabilidad o margen bruto mínimo aceptable (Límite Mínimo o Punto de Ruptura).
- **Capacidad Operativa y Logística:** La disponibilidad de inventario, la capacidad de producción, los tiempos de despacho y la infraestructura de distribución para cumplir los compromisos en el tiempo acordado.
- **Gobierno Corporativo y Niveles de Autonomía:** Los límites de delegación otorgados al negociador o ejecutivo comercial, así como la necesidad de aprobación por parte de juntas directivas o comités de crédito.
- **Cultura y Clima Organizacional:** La filosofía de negocio de la empresa (orientación al corto plazo y volumen versus construcción de relaciones comerciales sostenibles de largo plazo).
- **Preparación Técnica y Competencias del Negociador:** La claridad en la determinación de la zona de posible acuerdo (ZOPA), la mejor alternativa a un acuerdo negociado (BATNA/MAAN) y el autodomínio o inteligencia emocional para gestionar la presión durante el proceso



Factores de la Relación

Son las dinámicas que emergen directamente de la interacción entre los actores de la negociación y la posición relativa que ocupa cada uno en la relación comercial.

- **Balance y Estructura del Poder:** La dependencia mutua entre las partes, determinada por el volumen de compra, la dominancia de mercado, la exclusividad del producto o la existencia de marcas sustitutas.
 - **Acceso y Manejo de la Información:** El grado de asimetría informativa entre el comprador y el vendedor sobre costos, márgenes de la competencia, comportamiento del consumidor y necesidades reales del negocio.
 - **Relación Histórica y Nivel de Confianza:** La trayectoria previa entre las empresas, el cumplimiento histórico de compromisos y la calidad del vínculo interpersonal entre los negociadores.
 - **El Factor Tiempo y las Urgencias Comerciales:** Las presiones temporales individuales, tales como el cierre de metas trimestrales, vencimiento de presupuestos o la urgencia por abastecer el punto de venta previo a una temporada alta.
 - **Los Estilos de Afrontamiento:** La combinación de posturas entre los interactuantes (competitiva, colaborativa, transadora o adaptativa), lo cual determina la fluidez del intercambio de concesiones.
-



Factores del Entorno (Macroentorno y Mercado)

Comprenden las variables del contexto general macroeconómico, legal y de la industria que imponen fronteras no negociables para ambas organizaciones.

- **Marcos Regulatorios y Legales:** Leyes de competencia, regulaciones tributarias e impuestos específicos al sector (como aranceles o impuestos a licores y especies alcohólicas), normativas de etiquetado y permisos sanitarios.
- **Condiciones Macroeconómicas:** Tasas de inflación, volatilidad cambiaria, disponibilidad de divisas, costos del crédito y nivel de poder adquisitivo del consumidor final.
- **Estructura y Dinámica de Mercado:** El grado de concentración de la oferta y la demanda (monopsonio u oligopolio), la intensidad competitiva y el comportamiento del consumidor final en el punto de venta.
- **Factores Socioculturales y Estacionales:** Las tendencias de consumo, las pautas culturales de consumo y las temporadas de mayor demanda (festividades, eventos masivos o fechas patrias).
- **Entorno Digital y Tecnología:** La aceleración de canales de e-commerce, plataformas B2B automatizadas y sistemas de trazabilidad que transforman la velocidad y transparencia del intercambio comercial.

Síntesis Integradora para la Estrategia Comercial

- En la preparación metodológica (Metodología RED: Requerido, Esperado, Deseado), el diagnóstico de estas tres dimensiones permite al negociador definir con precisión su margen de maniobra:
- Frontera de Negociación = f (Límites Internos, Poder Relacional, Restricciones del Entorno)
- Una propuesta comercial científicamente estructurada utiliza los **factores del entorno** como criterios objetivos de legitimidad, evalúa los **factores externos** para equilibrar el poder y diseña los **factores internos** para garantizar un acuerdo sostenible bajo la lógica Ganar-Ganar.

Lectura 1: Competencias del negociador



Competencias Generales de un Negociador Comercial (Aplicables a B2B y B2C)



**Preparación y
Planificación:**



**Comunicación
Efectiva**



Gestión Emocional



**Pensamiento
Estratégico y
Análisis:**



**Flexibilidad y
Adaptabilidad**

Competencias Específicas para Cuentas B2B (Business to Business)

**Conocimiento Profundo del Sector y
Producto/Servicio**

**Habilidades de Construcción de
Relaciones**

**Orientación a la Solución y al Valor
Agregado**

Manejo de Ciclos de Venta Largos

Habilidades Analíticas Avanzadas

Competencias Específicas para Modelos B2C (Business to Consumer)



Rapidez y Agilidad



**Orientación al
Servicio al Cliente**



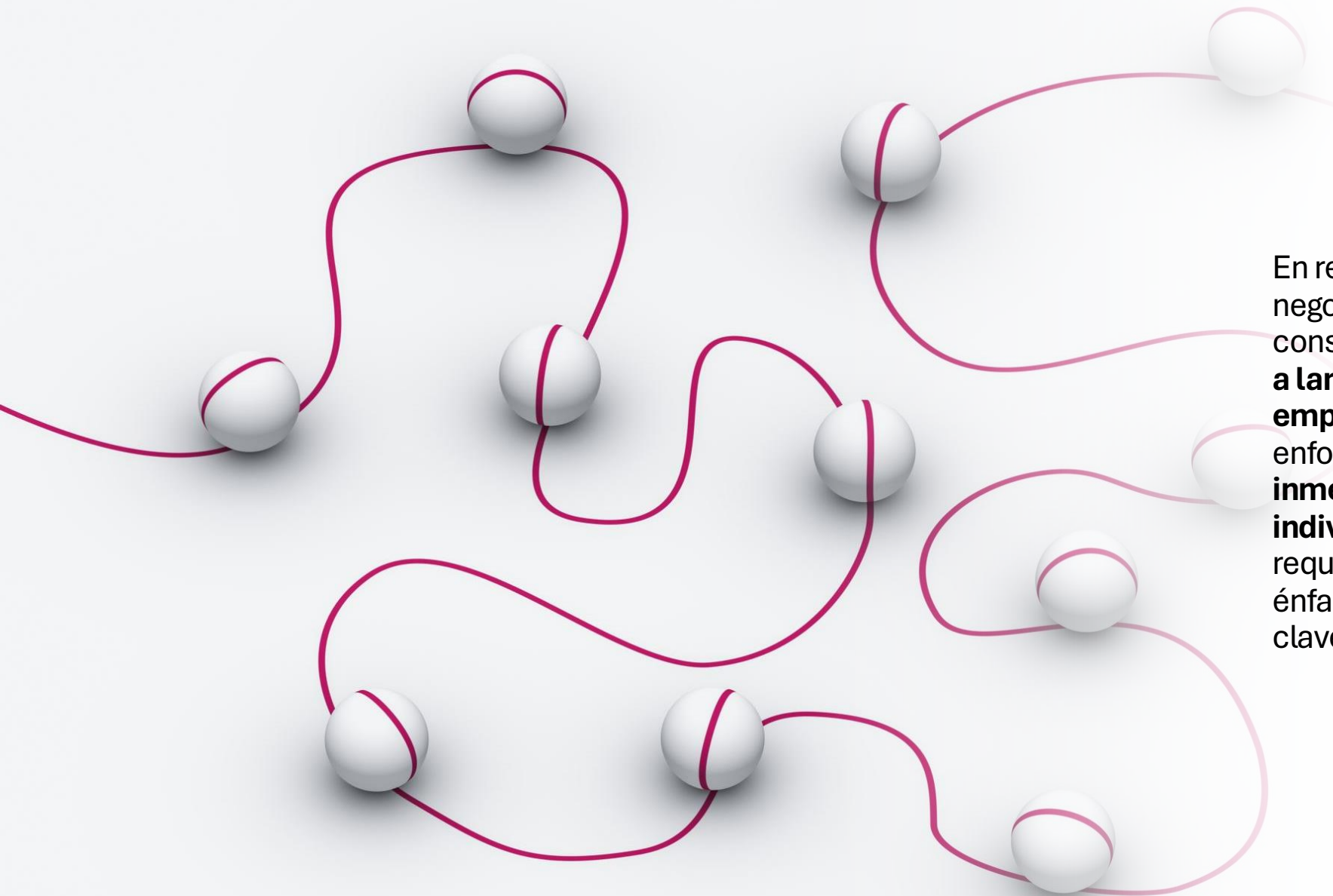
**Habilidades
Persuasivas y de
Influencia**



**Conocimiento del
Producto/Servicio
a Nivel de Usuario**



**Manejo de
Volumen &
servicio**



En resumen, mientras que un negociador B2B se centra en construir **asociaciones estratégicas a largo plazo** y justificar el **valor empresarial**, un negociador B2C se enfoca en la **conexión emocional**, la **inmediatez** y la **satisfacción individual del cliente**. Ambas requieren excelencia, pero con un énfasis diferente en las habilidades clave.

Hábitos de Compra del Comprador B2B y Análisis de Datos Comercial

Análisis de los Hábitos de Compra B2B por Canal

- **Definición de Hábitos de Compra Comercial:**
 - Diferencia entre el hábito del consumidor final (impulso, experiencia, estatus) y el hábito del comprador B2B (rentabilidad, rotación, flujo de caja y riesgo).
 - Ciclos de reposición y tamaño de lote: compras planificadas por algoritmo/comité (Canal Moderno) versus compras por oportunidad/liquidez inmediata (Canal Tradicional).
- **Mapeo del Comportamiento de Compra por Canal:**
 - **Canal Moderno (Supermercados):** Alta concentración de volumen, compras centralizadas, rigidez en calendarios promocionales y exigencia de cumplimiento de entregas (OTIF: *On Time In Full*).
 - **Canal HoReCa:** Compras fraccionadas de alta frecuencia, sensibilidad a la variabilidad de la carta y dependencia del flujo de visitantes/temporadas festivas.
 - **Canal Tradicional y Mayoristas:** Alta sensibilidad a descuentos por escala (*precio por caja*), compras sujetas al margen inmediato y velocidad de desembolso.
 - **Distribuidores:** Compras orientadas al llenado de canal y cobertura territorial.
 - **Productores de Eventos:** Compras puntuales de alto volumen y ciclo cerrado de rotación.

Métricas Comerciales y Análisis de Datos

- **La Triada del Flujo de Producto:**
 - **Sell-In:** Venta de la destilería/importador al canal B2B.
 - **Sell-Out:** Venta del canal B2B al consumidor final (indicador real de demanda).
 - **Inventario en Canal (DOI - Days of Inventory):** Evaluación del quiebre de stock (*out of stock*) versus sobreinventario.
- **Indicadores de Rentabilidad Aplicados a la Negociación:**
 - **GMROI (Gross Margin Return on Investment):** Retorno de la inversión en margen bruto. Permite demostrarle al supermercado o mayorista cuántos dólares gana por cada dólar invertido en el inventario de la marca.
 - **Pour Cost (Costo por Copa):** Métrica fundamental en HoReCa para demostrar la rentabilidad del producto dentro de la carta de coctelería frente a marcas competidoras.
 - **Margen de Categoría e Índice de Rotación:** Cómo calcular la contribución marginal del destilado en el espacio físico asignado.

Los Datos como Palanca de Legitimidad y Cierre

Métrica / Dato	Aplicación en la Mesa de Negociación	Argumento Comercial
Sell-Out Histórico	Demostrar la demanda real del consumidor en el punto de venta.	"El producto creció un 14% en sell-out el último trimestre; reducir el espacio generará quiebre de stock".
GMROI Elevado	Probar que la marca es más rentable que la competencia por dólar invertido.	"Aunque la competencia ofrece 2% más de margen directo, nuestro producto rota el doble, generando un GMROI 25% superior".
Análisis de Pour Cost	Justificar el precio de la botella en el canal HoReCa.	"A este precio de botella, el costo por copa se mantiene en 18%, garantizándole un margen del 82% en su carta de coctelería".



Competencias de un negociador

Los elementos personales que hacen la diferencia



El Pensamiento Estratégico como Competencia Primera

- **Definición de Pensamiento Estratégico en Negociación:**
 - Capacidad de situarse por encima de la coyuntura inmediata (visión de helicóptero) para entender el impacto del acuerdo en la cuota de mercado, la rentabilidad de la empresa y la sostenibilidad de la marca a largo plazo.
 - Superación del enfoque táctico puntual: el pensamiento estratégico evalúa cómo una concesión dada hoy en un canal (ej. descuento en el Canal Tradicional) puede afectar la política de precios en el Canal Moderno o la imagen en HoReCa.
- **Dimensiones del Pensamiento Estratégico:**
 - **Anticipación y Teoría de Juegos:** Analizar las opciones de la contraparte, prever sus movimientos defensivos u ofensivos y mapear sus alternativas (BATNA/MAAN) antes de la reunión.
 - **Alineación de Objetivos:** Conectar las metas financieras de la destilería/importador con las necesidades operativas y comerciales del comprador B2B.
 - **Diagnóstico Sistémico:** Evaluar las fronteras que delimitan la negociación (factores internos, relacionales y del entorno macroeconómico).



Atributos Diferenciadores en Secuencia Lógica para un negociador

Pensamiento Estratégico

Rigor Metodológico en la Preparación y Planificación

Competencia Analítica y Lectura de Datos

Inteligencia Emocional y Autodominio

Escucha Activa y Control de la Información

Creación de Valor Integrativo (Ganar-Ganar)

A close-up photograph of a colorful board game. In the center, a red die with circular holes is prominent. Behind it, three pawns in blue, yellow, and red are visible. The board features green grassy areas with yellow sheep, a brown brick path, and circular tiles with numbers like 7, 8, 9, and 10. The text 'Teoría de juegos aplicada a la negociación' is overlaid in white.

Teoría de juegos aplicada a la negociación

TEORÍA DE JUEGOS APLICADA A LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL

Baso en los conceptos del materiales de formación par Diploma Distilados

ANTICIPACIÓN DE MOVIMIENTOS



Análisis estratégico de las opciones y reacciones de la contraparte **ANTES** de la reunión.

IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN



El control y el intercambio estratégico de datos (Gatos Sell-Out, Pour Cost) definen el poder negociador.

Negociador
(Productor de
Destilados)



	COLABORAR (Ganar-Ganar)	COMPETIR (Perder-Ganar)
COLABORAR (Ganar-Ganar)	 ACUERDO SOSTENIBLE (Modelo Harvard, GMROI Elevado)	 EXPLOTACIÓN DE CONFIANZA (Riesgo de Margen)
COMPETIR (Perder-Ganar)	 BLOQUEO O GUERRA DE PRECIOS (Példer-Példer)	

Negociador
(Cadena de
Supermercados)



RESULTADOS DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Definición
Maximización de
la ZOPA

Aceptación
Acuerdos Legítimos
(Criterios Objetva)

Alianzas
Comerciales
Sostenibles

EQUILIBRIO DE NASH EN VENTAS



Punto donde ninguna parte puede mejorar su resultado unilateralmente cambiando su estrategia comercial.

REPETICIÓN DEL JUEGO Y RELACIONES



El enfoque integrativo a largo plazo (HoReCa) fomenta la cooperación sostenible.

Maximización
de la ZOPA

Acuerdos
Legítimos
(Criterios Objetivos)

Alianzas
Comerciales
Sostenibles

La Matriz Central: El "Dilema del Destilador y el Supermercado"

Esta matriz adapta el clásico Dilema del Prisionero a la realidad comercial B2B, comparando las estrategias de un **Productor de Destilados** y una **Cadena de Supermercados**.

- **Eje Vertical (Productor):** Elige entre **COLABORAR (Ganar-Ganar)** o **COMPETIR (Ganar-Perder)**.
- **Eje Horizontal (Supermercado):** Elige entre las mismas opciones.
- **Los Cuatro Escenarios de Resultados:**
 - **Co-cooperación (Verde, Ganar-Ganar):** Un apretón de manos con un *checkmark*. Es el **ACUERDO SOSTENIBLE**, fundamentado en la negociación por principios (Harvard) y datos sólidos como un GMROI elevado.
 - **Productor Coopera / Supermercado Compite (Riesgo de Margen):** Una mano vacía frente a otra que se lleva el dinero. Se define como **EXPLOTACIÓN DE CONFIANZA**, donde la rentabilidad del productor es castigada por las exigencias del retail.
 - **Productor Compite / Supermercado Coopera (Inverso):** No rotulado, pero representa la misma lógica: el productor impone condiciones agresivas que el canal apenas soporta.
 - **Co-competencia (Rojo, Perder-Perder):** Dos puños cerrados con una gran 'X'. Representa el **BLOQUEO O GUERRA DE PRECIOS**, donde ambas partes destruyen valor a corto plazo para ganar cuota, dañando la relación.

A group of business professionals in an office setting. A woman in a grey blazer is pointing at a tablet held by another person. A man in a dark suit and striped tie is visible on the left. Another person's hand is visible in the foreground, gesturing towards the tablet. The background is a bright office with large windows.

Metodologías de Negociación

LOS SIETE PRINCIPIOS DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD (Modelo Ganar-Ganar)



COMPROMISOS CLAROS

Definir responsabilidades y términos medibles.
Acuerdos claros y operativos.



INTERESES VS. POSICIONES

¿POR QUÉ?

Centrarse en intereses mutuos, no en demandas rígidas.
Entender los 'para qué' de cada parte.



PERSONAS VS. PROBLEMA

Separar las consideraciones personales de las cuestiones comerciales.

Suave con las personas, duro con el problema.



RELACIONES INTERPERSONALES

Fomentar la cooperación sostenible y la confianza.
Visión integrativa a largo plazo.

ACUERDO INTEGRATIVO (Ganar-Ganar)

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

PREPARACIÓN

RIGOR

FLEXIBILIDAD



OPCIONES DE VALOR MUTUO

Generar múltiples alternativas creativas antes de decidir.
Intercambio de concesiones de alto valor.



COMUNICACIÓN EFECTIVA

Escucha activa estratégica y diálogo constructivo.
Aclarar mensajes y percepciones.



CRITERIOS OBJETIVOS

Basar el acuerdo en estándares legítimos e independientes.
Usar datos, no presiones.

METODOLOGÍA RED DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL

Programa de capacitación comercial Espiritos Distillado

REQUERIDO (R) - EL PISO FINANCIERO

Límite Mínimo Aceptable



Condiciones básicas e indispensables para proteger la rentabilidad de la marca. Sin sin este margen, no hay acuerdo.

Ejemplo:
GMROI mínimo, precio caja, pour cost base, días de crédito máximo (ej. 30 días).



ESPERADO (E) - EL EQUILIBRIO

Punto de Acuerdo Justo



GANAR-GANAR

Escenario equilibrado de intercambio recíproco de concesiones. Co-creación de valor mutuo.

Ejemplo:
Descuento por volumen y apoyo promocional de trade marketing, capacitaciones de bartenders.

DESEADO (D) - EL ÓPTIMO

Máximo Escenario Favorable



La posición de acuerdo óptimo para captura de cuota de mercado y rentabilidad.

Ejemplo:
Listado completo de portafolio, cabezal de gón exclusividad en carta, patrocinio de eventos.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

PREPARACIÓN METODOLÓGICA

NEGOCIACIÓN POR PRINCIPIOS (HARVARD)

ACUERDOS SOSTENIBLES Y RENTABLES

METODOLOGÍA ZOPA PARA NEGOCIACIÓN COMERCIAL

CONSTRUCCIÓN DE LA ZOPA



PARTE A: PRODUCTOR DE DESTILADOS



MAAN DE A:
Diversificar Distribuidores, Exportar (cite: 1).



LÍMITE MÍNIMO ACEPTABLE
(Punto de Ruptura)



LÍMITE DESEADO
(Óptimo)



Maximización de la ZOPA
(cite: 1)

LÍMITE MÍNIMO ACEPTABLE
(Punto de Ruptura)



LÍMITE DESEADO
(Óptimo)

ZOPA:
ZONA DE POSIBLE ACUERDO

Área de Acuerdos Sostenibles (cite: 1) y Rentables (cite: 1).

5.0 USD/Botella

7. USD/Botella

6.8 USD/Botella

4.5 USD/Botella

MAAN DE B:
Comprar a Competencia (cite: 1).

VALOR DEL ACUERDO

RESULTADOS DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO

DEFINICIÓN MAXIMIZACIÓN DE LA ZOPA

Acepción Acuerdos Legítimos
(Criterios Objetva)

Alianzas Comerciales Sostenibles

DATOS COMERCIALES OBJETIVOS



Sell-Out



Pour Cost

(cite: 1)



GMROI

(cite: 1)

Base para defender los límites naranja y azul.

PREPARACIÓN METODOLÓGICA



RED



Harvard

PARTE B:
CADENA DE SUPERMERCADOS

- + . Caso Práctico de Cierre
- El Dilema de SuperMercados Continental



Loading...



@VICTORHROAS

