

# LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL

*Mg. Gladys Kuniyoshi*

## RESUMEN

La mayoría de nosotros reconocemos que los diplomáticos, empresarios, los ejecutivos y los representantes laborales, negocian diariamente en sus trabajos. Lo que no reconocemos es que todos nosotros negociamos todos los días en todas las áreas de acción de nuestras vidas.

Las ideas sobre negociación se desarrollan en función al temperamento de las personas, a sus conocimientos, y por su puesto a sus debilidades y aspiraciones.

Es básicamente la habilidad de una persona la cual determinará la medida en la que propicia los factores positivos y consigue resultados satisfactorios para sus aspiraciones.

### Palabras Claves:

**Negociación, Negociación Comercial, Negociación Integrativa, Negociación Distributiva, Proceso.**

## ABSTRACT

Most people believe that only diplomats, entrepreneurs, and company workers negotiate often at work. But we should recognize we negotiate everyday in different opportunities.

Negotiation concepts are developed according to people personality, knowledge, weak aspects and goals as well.

Basically what determines the success in negotiation with satisfactory results and positive factors is the skill of the negotiator.

### Key Words:

**Negotiation, Business Negotiation, Integrative**

### **Negotiation, Distributive Negotiation, Process. La nueva forma de negociar:**

Negociar se presenta cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. Si no negociamos tendremos que recurrir a los derechos, al sistema legal. Si este no funciona, o si estamos orientados hacia el conflicto, recurriremos a la fuerza, al poder, en el cual se actúa unilateralmente y podremos terminar en el campo de la violencia o de la guerra.

Cada persona tiene su forma de negociar, resultado de las experiencias de su vida familiar, de sus relaciones con amigos y vecinos pues a lo largo de su vida desarrolló esta forma de manejar conflictos.

De forma más general se pueden distinguir dos escuelas: la tradicional y la integrativa (o la nueva teoría de la negociación). La primera es esencialmente un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en "la distribución de lo que se negocia, bajo el supuesto de que lo que uno gana lo pierde el otro. La nueva teoría de la negociación trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes". Esta es una tendencia internacional en los diversos campos de la negociación.

La nueva teoría de la Negociación Comercial implica una forma diferente de actuar que puede describirse en el siguiente decálogo.

- Con sus colegas, no negocie como si fueran adversarios ni tampoco lo vuelva amistad: mantenga su relación en un cordial y respetuoso.

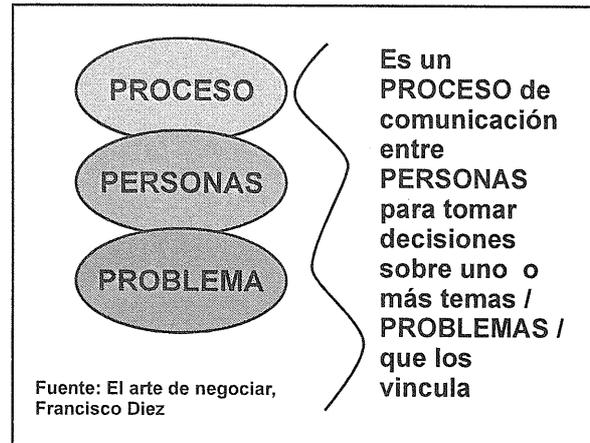
- Su propósito central es resolver un problema conjunto: no es ganarle al otro ni llegar a todo trance a un acuerdo.
- Piense a largo plazo en los resultados que tendrá esta negociación tanto para la relación con el otro como para futuras negociaciones.
- Busque la solución favorable que daría un juez o árbitro externo: apele a los números, a las razones dejando de lado las amenazas y falsedades.
- Piense en el otro tanto como en usted mismo: no haga propuestas que no sean suficientemente "justas": haga ofertas que sean buenas para usted pero al menos aceptables para el otro.
- El problema de la manera más amplia posible para que incluya los intereses reales más amplios del otro y los suyos propios: utilice la negociación como un medio para redefinir el problema haciendo preguntas y abriéndose a nuevas maneras de concebir la solución.
- Haga preguntas y ofrezca gradualmente intercambios de información.
- Determine con la mayor certeza posible en cuáles elementos hay una total incompatibilidad con el otro lado, en cuáles hay exactamente el mismo interés, y en cuáles se tiene diferente valoración para cada uno.
- Amplíe el "paquete", busque enriquecer para todos el resultado de la negociación. Proceda a regatear sanamente lo que sea de regateo: utilice estándares o criterios objetivos externos a los negociadores. Al mismo tiempo, busque e identifique el "bloqueo" total de puntos que debe negociarse.
- Haga cálculos antes de sentarse a negociar ¿Cuál es su alternativa externa (lo que usted haría si no llega a un acuerdo)? ¿Cuáles son sus prioridades: cuál es el valor relativo de los diferentes puntos que va a negociar?
- Determine las diferencias de valor que puede haber entre usted y la contraparte, y trate de intercambiar los

puntos de más valor para usted por los de más valor para el otro. De esta manera se creará valor: habrá más para ambos.

- Las prescripciones anteriores son una generalización y una simplificación de un tema muy complejo. Pero es bueno reflexionar sobre la propia actuación al negociar un conflicto. Probablemente la habilidad más importante que puede desarrollar una persona es la de negociar diferencias, pues de ello depende muchas veces su eficacia profesional y su tranquilidad personal.

### 1.1. DEFINICIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL

*"LA NEGOCIACIÓN DEBE SER UN PROCESO CONJUNTO EN EL CUAL CADA UNO INTENTA LOGRAR, A TRAVÉS DE LA PERSUASIÓN, MAS DE LO QUE PODRÍA OBTENER ACTUANDO POR SU PROPIA CUENTA" ("Roger Fisher").*



*"La Negociación es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando éstos no dependen exclusivamente de nosotros sino que, por el contrario, requieren una interacción con otros sujetos. La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses".*

La Negociación puede ser definida como un proceso dinámico de comunicación verbal o no verbal, entre dos

o más partes con el objeto de satisfacer intereses. Puede ser **Distributiva**, también llamada **ganar-perder**, o **Integrativa**, también llamada **ganar-ganar**. Cabe señalar, sin embargo, que una misma negociación presenta elementos distributivos y elementos Integrativos.

Antes de iniciar el análisis de ambas clases de negociación, sería recomendable señalar cuándo es negociable un asunto:

-Cuando existe interdependencia. Las partes deben cooperar para lograr sus metas y satisfacer sus necesidades.

-Cuando las partes pueden influirse mutuamente; realizar o prevenir acciones para recompensar o dañar.

-Cuando hay presión por plazos y tiempo limitado.

-Cuando las alternativas a la negociación no parecen viables o tan deseables como un arreglo entre las partes.

-Cuando las partes son capaces de identificar a los interesados.

-Cuando las partes perciben que sus intereses no son totalmente incompatibles.

Bellow (1) señala que la **Negociación** busca establecer una relación más deseable para ambas partes mediante el intercambio, el trueque y el compromiso de derechos, sean estos legales, económicos o psicológicos.

#### **LOS OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN SON:**

a) Lograr un nuevo orden de relaciones donde éstas antes no existían (entrar en un contrato de arrendamiento)

b) Modificar un conjunto de relaciones existentes por otras más convenientes para una de las partes o para ambas (renegociar la renta del contrato por la difícil situación que se vive).

Todo proceso de Negociación tiene consecuencias

jurídicas. A partir de éstas, las partes acuerdan, mediante la manifestación de su voluntad, crear, modificar o extinguir una relación jurídica.

#### **NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS**

La negociación es un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio. La negociación existe porque existe un conflicto, de forma que las partes pretenden resolverlo de forma que la solución negociada sea satisfactoria para ambos. Los elementos que definen a la negociación son:

a) Existe una relación de interdependencia entre las partes.

b) Es una relación motivacionalmente contradictoria.

Las personas y organizaciones tienen intereses contrapuestos que es difícil conjugar. La dicotomía entre la satisfacción de los propios intereses y la realización de concesiones hace que la negociación sea una situación social compleja.

c) El conflicto y la negociación están mediatizados por las relaciones de poder.

#### **CARACTERÍSTICAS DEL PODER**

A. El poder es relacional. Cuando hablamos de poder no lo hacemos en general, sino en relación al poder que algunas personas, grupos o instituciones tienen con respecto a otras y en determinadas situaciones. El poder de cada uno de los elementos en disputa puede crecer o decrecer a lo largo de la Interacción negociador

B. Surge de la dependencia de recursos. A necesita algo de B y viceversa. La dependencia de recursos es la base de la relación social, de forma que la escasez de recursos origina la competición entre aquellos que necesitan dichos recursos y la asignación desigual de los mismos crea la necesidad de intercambio.

C. El poder implica libertad para tomar decisiones. Un cierto equilibrio de poder es necesario para que se produzca la negociación. Si una de las partes tiene poder absoluto sobre otra, lo que suele ocurrir es la imposición de las aspiraciones propias.

D. El poder es un potencial, de forma que puede existir sin que se utilice.

## 1.2. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL:

En la **NEGOCIACIÓN Posicional**, (de adoptar posiciones) llamada también distributiva o de suma cero- una de las partes solo puede obtener un punto a expensas de la otra. Así, la suma algebraica de los puntos negociados siempre da cero. Es la típica **Negociación del Regateo**: cuando más rebajamos precio, mas concesiones hacemos y viceversa. Para Fisher y Ury (2), existen dos estilos de género de la Negociación posicional:

### A. EL ESTILO SUAVE B. EL ESTILO DURO LOS DOS ESTILOS DISTRIBUTIVOD

“De Roger Fisher y William Ury”

ESTILO SUAVE	ESTILO DURO
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.
La meta es el acuerdo.	La meta es la victoria.
Se debe conceder para cultivar la relación.	Se debe demandar concesiones como condición de la relación.
Se es suave con la gente y con el problema.	Se es duro con la gente y con el problema.
Se confía en los demás.	Se desconfía en los demás.
Se cambia la posición fácilmente.	Se enquista en una posición.
Se hacen ofertas.	Se hacen amenazas.
Se descubre el punto de reserva, es decir, se da a conocer lo máximo que se pueda conceder.	Se engaña sobre el punto de reserva.
Se aceptan pérdidas unilaterales con tal de llegar a un arreglo.	Se demandan ganancias unilaterales como precio de acuerdo.
Se busca una única respuesta; aquella que ellos acepten.	Se busca una única respuesta: aquella que nosotros aceptemos.
Se insiste en el acuerdo.	Se insiste en la propia posición.
Se intenta evitar un enfrentamiento de voluntades.	Se intenta ganar la confrontación de voluntades, pues el proceso es un choque de estas.
Se cede ante la presión.	Se aplica presión.

### DEBATE DE RESULTADOS

1) Los objetivos de la negociación son positivos cuando fomentan las buenas relaciones entre las personas en común acuerdo.

2) La Negociación implica el compromiso de los participantes para lograr objetivos comunes.

3) La Negociación como alternativa de solución de conflictos es propicia para lograr el compromiso y cooperación entre los participantes sin necesidad de recurrir a Instancias especiales de solución de conflictos logrando de esta forma optimizar recursos de tiempo, y valor.

### CONCLUSIONES

1) Los objetivos de la negociación son lograr un nuevo orden de relaciones donde antes no existían.

2) La Negociación debe ser un proceso conjunto para interactuar entre las partes y lograr objetivos comunes.

3) La Negociación permite resolver situaciones de conflictos sin necesidad de recurrir a Instancias.

### AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Femenina del Sagrado Corazón, por permitirnos desarrollarnos académica y profesionalmente.

A la Facultad de Ingeniería, Administración, y Nutrición, y el Departamento Académico de Ciencias por la iniciativa de realizar la presente revista "Sistémica".

### REFERENCIAS:

- (1) **Bellow Gary**  
"Lawyering Process: Negotiation"  
Editorial Foundation Press.  
New York, U.S.A. 1981.
- (2) **Fisher Roger, y Ury William**  
"Sí de Acuerdo. Cómo Negociar sin ceder"  
Editorial Norma.  
Bogotá, Colombia. 2000.