

Saber negociar, una ventaja estratégica en un entorno competitivo

Martha Alexandra Araujo García¹

Resumen

El artículo se enfoca en el análisis de una de las estrategias más importantes en el mercadeo actual, que al día de hoy ya no solo se orienta en el diseño y promoción de bienes y servicios sino que ahora va más allá: la negociación efectiva que trae nuevos socios al mercado, en especial como sacar mayores beneficios cuando se negocia con proveedores, distribuidores y competidores. Además el presente artículo presentará el ejemplo de un caso en el que una de las partes tiene mayor poder de decisión y que hacer en esas circunstancias. Así mismo, se analizará un nuevo modelo de negociación llamado lobby empresarial.

Descriptores

Negociación empresarial / acuerdos de negocios / estrategia

Abstract

The article is focused in the analysis of one of the most important strategies in the current marketing that to today's day no longer alone it is guided in the design and promotion of things and services but rather now it goes further on: the effective negotiation that brings new partners to the market, especially as taking out bigger benefits when it is negotiated with suppliers, distributors and competitors. The present article will also present the example of a case in which one of the parts has bigger power of decision and that to make in those circumstances. Likewise, a new model of negotiation called lobby will be analyzed.

Keywords

Business negotiation / business agreements / strategy

¹ Economista, candidata a Master en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo. Correo electrónico: alexa2358@yahoo.com.ar

I. Introducción

Es indiscutible que con el pasar del tiempo las tácticas y estrategias de administración han evolucionado a tal punto que el ambiente empresarial exige a quienes dirigen las empresas, diseñan planes y mercadean los bienes y servicios que se adapten a los procesos que imponen las condiciones del mercado, entre estos procesos está el arte de negociar. Toda vez que la habilidad de saber negociar es uno de los pilares fundamentales en el mundo empresarial para la comercialización, posicionamiento y venta de los bienes y servicios a nivel mundial.

Sin embargo, a pesar que el negociar es un acto que se remota desde tiempo antiguos, su aplicación formal en el mundo empresarial no ha sido cuidadosamente estudiada, de hecho es a partir de un proyecto de la Universidad de Harvard que se pone atención a tan importante estrategia empresarial. Es por ello que se hace necesario el difundir y analizar adecuadamente esta táctica, teniendo presente que actualmente las empresas se ven inmersas en procesos de fusiones, reingenierías, productos novedosos, encadenamiento de procesos, entre otros, por lo que tener claro los intereses de cada corporación y como llegar a conciliarlos se ha convertido en un quehacer de todos los días.

Y con ello teniendo presente la importancia que tiene el saber negociar en un mundo cada vez más competitivo y en un entorno cambiante, además de saber analizar los distintos tipos de negociaciones y el más eficaz de acuerdo al ambiente empresarial y las perspectivas existentes.

II. Conceptos básicos de la negociación

Fisher y Ury (2001), señalan que “negociar es un medio básico para conseguir lo que se desea de otros: es una comunicación mutua diseñada para llegar a un acuerdo, cuando usted y la otra persona tienen algunos intereses en común y otros que son opuestos”

Para Ross (2003), “negociar significa que las dos partes saldrán satisfechas del proceso, ya sea porque lograron lo que querían, o porque se convencieron de que lo que obtienen es suficiente en esta etapa”.

En tanto que Leer (2003), considera que “una negociación es un proceso en el cual dos o más partes con algunos intereses comunes y otros en conflicto, se reúnen voluntariamente para llegar a un acuerdo”.

Al analizar los conceptos de negociación dados por los citados autores, se reconoce una constante en esos criterios: la búsqueda por llegar a un acuerdo. No obstante, comúnmente cuando se piensa en negociaciones casi siempre se asocia esta palabra a grandes reuniones entre países en búsqueda de un consenso de importantes dimensiones, o se lo relaciona con poderosas empresas dedicadas a negocios multinacionales. Sin embargo el negociar es un acto del día a día, en nuestra familia, con la comunidad, y especialmente en el ámbito empresarial.

Actualmente se piensa que saber negociar es un requisito imprescindible para los gerentes y ejecutivos de las empresas, no obstante esta cualidad no debería ser exclusiva de un grupo en la organización, sobre todo considerando el enfoque globalizado al que se enfrentan hoy por hoy las empresas, por lo que se hace necesario desarrollar el arte de negociar en todos los departamentos de la empresa, incluido el de mercadeo, toda vez que marketing no es solo diseñar campañas publicitarias sino también vender y es ahí donde el saber negociar juega un papel imprescindible.

Toda vez que una adecuada negociación lleva a resolver y a obtener acuerdos de calidad, que garanticen a la empresa un buen negocio y sobre todo relaciones duraderas, lo que genera lealtad entre las partes y compromisos de colaboración para beneficio de ambas empresas.

Esto porque negociar siempre es mejor que imponer, cuando una empresa impone lo que consigue es una relación forzada y por ende deteriorada ya sea con sus proveedores o compradores, lo que de cierta forma implica dar ventaja a sus competidores, en tanto que una buena negociación tiene la capacidad de conciliar intereses, buscar las mejores soluciones y llegar a compromisos.

Una vez determinada la importancia de saber negociar, es conveniente establecer las características de este arte.

Hay que tener presente que en toda negociación es importante analizar los intereses, antecedentes y alternativas que tendrá la empresa en la mesa de acuerdos y a partir de eso establecer el diseño de la estrategia a utilizar. Estrategia que tendrá como objetivo maximizar los beneficios y minimizar los costos del acuerdo al que se quiera llegar.

Además, en toda negociación es conveniente saber escuchar, tener tacto, y sobre todo establecer con claridad los objetivos que pretende cada uno, fundamentándolos adecuadamente a fin de que la otra parte no se sienta perjudicada. Obviamente esto no significa que no se deba defender firmemente los intereses de la empresa porque

negociar no es ceder en todo, es buscar acuerdos que beneficien a la mayoría y si es posible a todos involucrados.

Teniendo presente lo dicho por Peker (sf), al referirse a una negociación "las personas le van a dar lo que usted quiere no cuando usted los domine; ellos van a darle lo que usted quiere, cuando usted le dé a ellos lo que ellos quieren".

III. Estilos de negociación y sus características

Al ser la negociación una actividad de todos los días y que se presenta en distintos tipos de situaciones personales, comunales, laborales, y corporativas; esta clasificación se va a enfocar sobre todo al prototipo de negociación que se suscita en el ámbito empresarial.

Si se analiza la negociación desde una perspectiva general se establecen dos clasificaciones: la negociación fundamentada en posiciones y la negociación basada en los intereses.

Como lo establece Ramírez (2006) "la negociación posicional es aquella en que las partes se aferran a su posición de negociación y el proceso de negociación consiste en un tira y afloje de las dos partes". Es por ello que se dice que cuando una negociación se basa en posiciones, se establece una especie de juego de suma cero, en donde la ganancia de una de las partes es la pérdida de la otra, esto debido a que los involucrados en el proceso inician las conversaciones con el propósito de obtener el mayor beneficio posible de las mismas, sin tener en cuenta las motivaciones o necesidades de la otra parte. Lo que a la larga producirá tensiones en la mesa de negociaciones poniendo en riesgo la posibilidad de llegar a acuerdos.

En esta situación se pueden distinguir dos tipos de negociadores: el que tendrá una actitud suave ante la otra parte y el negociador duro e inflexible. Para un negociador suave, el acuerdo esta primero inclusive por encima de sus propios intereses o los de la empresa, por lo que accede a realizar concesiones, cede ante la presión, cambia su posición inicial y al final es muy probable que termine aceptando los requerimientos y posiciones de la otra parte, todo por cerrar el trato y creer que se llegó a un acuerdo. En tanto que el negociador duro es todo lo contrario, para él el objetivo final es hacer valer sus intereses sin tener en cuenta los de la otra empresa, presiona para mantener su punto de vista, no le importan las relaciones a largo plazo que se podrían formar con la otra agrupación, y mucho menos está dispuesto a ceder en sus pretensiones, para él hay acuerdo cuando gana. Es conveniente destacar que en la negociación posicional no necesariamente tienen que estar representados estos dos tipos de negociadores. Debido a que igual puede haber una negociación entre

empresas, en donde sus negociadores asuman por igual una posición inflexible y en ese caso lo más probable es que no se llegue a un acuerdo, como puede darse el caso en que los dos negociadores tengan una posición suave lo que no garantiza tampoco que se llegue al mejor de los acuerdos para ambas empresas.

En tanto que la negociación basada en los intereses y que fue desarrollada por el Harvard Negotiation Project también conocida como negociación de principios, "se concreta en enfocar los intereses básicos, opciones satisfactorias para ambas partes y normas justas que resulten por común en un acuerdo sensato" esto de conformidad a lo dicho por Fisher y Ury (2001).

Considerando que en este tipo de negociación lo más importante son los intereses y necesidades de cada empresa, y a partir del establecimiento de ese punto, se procede a negociar. Aquí lo ideal es buscar distintas alternativas que ayuden a encontrar un punto de equilibrio en el que ambas partes resulten beneficiadas, es interesante observar que no se trata de que las empresas y los negociadores cedan en sus lineamientos para complacer a la otra parte involucrada, lo primordial es llegar a un acuerdo justo, equitativo, en que se aprovechen todas las posibilidades de ganancia para ambas empresas y con ello que no se deje dinero sobre la mesa, es decir que el nuevo acuerdo agregue valor a las empresas.

Para lograr un acuerdo bajo estas condiciones es conveniente que ambas partes se sientan comprometidas con la idea y el proceso, y que en lo posible la generación de ideas tendientes a lograr dicho acuerdo sea producto de ambos, teniendo presente que la comunicación clara, fluida y el feedback es vital para dicho fin.

En este punto una vez que se establece el tipo de negociación que se desea seguir ya sea negociación de posiciones o negociación basada en los intereses, hay que considerar la importancia de conocer y analizar el ambiente en que se realizaran las conversaciones. Si las empresas son de la misma industria, si son del mismo territorio o si se negociará con empresas de otro país y por ende con otra cultura empresarial y de acuerdo a esto analizar y trazar la estrategia que se seguirá para terminar con éxito el acuerdo. Es muy importante en la medida de lo posible conocer información previa con las características de la otra empresa, su cultura empresarial, objetivos, posición en el mercado, entre otros, todo esto con el objetivo de analizar la conveniencia de alcanzar un acuerdo y las características que este debería tener, para trazar la estrategia que se llevará a la mesa de negociaciones.

IV. Cómo negociar: estrategias y aspectos claves para no dejar dinero sobre la mesa

Como ya se ha establecido con anterioridad el saber negociar es todo un arte, por consiguiente conlleva una serie de requisitos para ponerlo en práctica, es decir que se hace necesario implementar una estrategia para la consecución de este fin.

En el desarrollo de una estrategia de negociación es conveniente implementar tres etapas importantes, como son:

- a. El Proceso previo a la mesa de diálogo y negociación
- b. Mesa de diálogo y negociación; y
- c. Seguimiento e implementación de los acuerdos

El primer punto, se refiere a la conveniencia de realizar un estudio detallado de las condiciones y características de la empresa con la que se negociará para así conocer cuales son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y saber con que tipo de empresa se sentaran en la mesa de negociación. Sin embargo el trabajo aquí descrito no se hace únicamente a la otra empresa sino también es necesario e imprescindible que se estudie el análisis FODA de la propia compañía, con base a ello se podrán estructurar los máximos y mínimos con los que se negociará en la mesa de diálogo, para ello es conveniente la conformación de un equipo de trabajo institucional que se encargue de este análisis y a la vez en la medida de lo posible sea este mismo equipo el que entre en la negociación. Una vez establecido este punto se determina la agenda que el equipo negociador propondrá con sus principales requerimientos y objetivos, siempre teniendo en cuenta las necesidades e intereses de la empresa, es decir que esta agenda no sea elaborada bajo un esquema de posiciones sino de intereses. Por ende el equipo incluirá en la agenda una adecuada planeación, pensamiento estratégico, capacidad creativa, comunicación integral y enfoque sistémico.

La segunda fase, se refiere a la negociación en sí, en el momento en que ambas partes se sientan en la mesa de diálogos y empiezan las negociaciones con el objetivo de llegar a un acuerdo, si bien es cierto los tres puntos son muy importantes, se puede decir que este es crucial para que se llegue a un acuerdo o no. Aquí el equipo negociador examinará el panorama frente a los requerimientos de la otra empresa y de acuerdo a eso analiza su espacio de negociación (cual es su peor opción, mejor opción, y los puntos de referencia) y con ello genera opciones creativas. Además como lo aconsejan Fisher y Ury (2001), a fin de evitar una respuesta única, se pueden

proponer “sesiones conjuntas de generación de ideas las que tienen la gran ventaja de producir opiniones que toman en cuenta los intereses de todos aquellos que intervienen”, todo esto con el fin de poder observar el panorama general de los intereses de ambas partes y en base a todas estas opciones se pueden establecer las que agregan y generan más valor a las partes y a partir de ello llegar a un acuerdo.

Es conveniente recordar que las negociaciones en sí, no tienen un tiempo preestablecido para llegar a un acuerdo, este puede darse en un día, en semanas, o incluso después de largos procesos no llegar a un acuerdo que satisfaga a las partes, sin embargo todo dependerá de los intereses de ambas empresas y de un punto muy importante conocido como *la alternativa externa de la empresa*, que Ramírez (2006), define como “lo que una de las partes haría si no llega a un acuerdo con la otra parte” es importante mencionar que esta alternativa es uno de los aspectos claves en el proceso de una negociación.

Por último, una vez que se llega a un acuerdo entre las empresas lo que sigue es la implementación de los acuerdos y posteriormente darle seguimiento a lo pactado. En esta etapa ambas empresas firman un acta de compromiso que fue previamente elaborada en la mesa de dialogo y negociación. Esta acta debe contener los compromisos y acuerdos adoptados, los mecanismos de coordinación para el logro y seguimiento de los mismos, así como el compromiso y los mecanismos de la rendición de cuentas en caso de ser necesario y se haya así establecido previamente.

Como se observa, el negociar no es solo sentarse en una mesa y discutir puntos a favor o en contra, va más allá de esto, es todo un proceso que conlleva una planificación anterior, y posterior a las negociaciones generales.

Con el fin que este proceso se lleve con eficiencia es conveniente considerar, algunos aspectos claves de la negociación como son:

1. El manejo de la información,
2. La alternativa externa y
3. La Cooperación

El manejo de la información se constituye en un factor importante debido a que contar con información adecuadamente sustentada, es imprescindible a la hora de discutir o replicar en la mesa de negociaciones, ya que así la argumentación de los negociadores será más sólida y contundente con lo se generará un ambiente de

confianza, que incidirá en la posibilidad de forjar acuerdos. En este caso es importante contar con expertos en la materia a negociar, que no solo tengan un pleno conocimiento de las empresas, sino también del entorno externo, político, económico y social en el que se desenvuelven las mismas, que posea experiencia en la materia a negociar y en los puntos sensibles de los mismos. Mejor aun si el negociador tiene la capacidad a partir de la información obtenida de establecer que temas son: imprescindibles, deseables o convenientes, y evitables o intrascendentes a la hora plantear los puntos y criterios en la mesa de negociación. Por último es conveniente considerar tal como lo expresa Bocanera (2003) que "la información puede prever la posible evolución de la negociación, dando posibles cursos de acción con mayores probabilidades, para así prepararse para tales contingencias".

Otro aspecto clave en el arte de negociar es contar con una alternativa externa también conocida como el plan B, como ya se dijo en líneas anteriores el plan B, es la opción que tiene la empresa si el acuerdo no se llega a concretar debido a que si la alternativa externa es mejor que lo que se puede obtener del acuerdo es obvio que no tiene sentido sentarse a negociar, de aquí la importancia de establecer todas las opciones y alternativas externas que puede tener la empresa.

En tanto que para otros negociadores la ventaja competitiva más importante, la habilidad de competir, surge de cooperar. Cooperar con personas con quienes en algunas ocasiones se tengan intereses adversos. Ese es el arte de la negociación.

V. Ejemplo de una negociación exitosa

El caso a analizarse se desarrolló en el sector alimenticio entre un proveedor de hortalizas y un supermercado.

El proveedor de hortalizas, había abastecido por muchos años al supermercado, teniendo en cuenta que el contrato entre ellos había sido siempre establecido por el supermercado y a pesar de su constante esfuerzo por modificar algunas condiciones establecidas en el contrato, sus intentos siempre habían fracasado, sobre todo por el temor de perder a su principal cliente que representaba más del cincuenta por ciento de sus ingresos.

En tanto que el supermercado, una importante cadena con varios puntos de venta, ante la insistencia de su proveedor de hortalizas consideraba que hay muchos proveedores sustitutos como para preocuparse en la posibilidad de perderlo. De ahí que su política

consistía en decir “Esas son nuestras reglas y políticas, no tiene que renovar el contrato, tómelo o déjelo”. Ante esta situación la pregunta era ¿habrá posibilidades de negociar o solo “tómelo o déjelo”?

Al estudiar este caso en primera instancia se pensaría que las alternativas externas de cada una de las partes eran que para el proveedor su plan B sería buscar otro comprador, sin embargo esto significaba perder más del cincuenta por ciento de sus ingresos en tanto que para el supermercado sencillamente era seguir con otro proveedor. Lo que hacía prever que se trataba de un caso de negociaciones desiguales.

Lo lógico para el supermercado era imponer sus condiciones, con lo que las relaciones se hacían tensas entre las partes y se vaticinaban que no fueran duraderas. En este tipo de situaciones la solución impuesta puede ser también perjudicial para el más fuerte ya que un proveedor insatisfecho no brinda una retroalimentación eficaz, además si la solución es impuesta simplemente la negociación no es exitosa, debido a que una solución impuesta sería un contrato unilateral fijado por el supermercado. Por lo que la relación entre las partes no es buena dado que el proveedor se percibe como perdedor en la relación y la debilidad del dominado frena el desarrollo del dominante, con lo que no logra mejores proveedores sino los que no tienen otra opción.

En este punto ambas partes se sentían insatisfechas unas con otras porque basaban sus objetivos en posiciones en lugar de buscar y concentrarse en sus verdaderos intereses. Es aquí que se debe analizar cuales son las verdaderas necesidades en este caso del proveedor de hortalizas y que era para el definición del éxito.

Inicialmente el proveedor quería lograr alguna mejora en los precios de los productos, sin embargo después de analizar sus verdaderas necesidades e intereses descubrió que lo importante era: incrementar el volumen de su negocio con mayores cantidades y más productos, entregar más valor agregado con clasificación de productos y empaque por el proveedor, obtener pago en efectivo con descuento de precio, revisar opciones de lugar de entrega, hacer el proceso como búsqueda conjunta de valor y con ello establecer precedente de negociación para el futuro.

Además de esto, el proveedor mejoró su estrategia, al fortalecer su alternativa externa ya que enfocó en ofrecer más servicios, más calidad, más productos, otras formas de entrega más información del ramo y a la vez buscó debilitar la alternativa externa del supermercado, para ello hizo que el supermercado cuestione la confiabilidad de otros proveedores.

Ante esta situación el supermercado también redefinió sus intereses y necesidades, por lo que si al principio para el supermercado era importante que el proveedor se ajuste a sus condiciones ahora lo importante se orientaba a: estimular la mejora de la oferta futura de productos por parte del proveedor, lograr mejor calidad del producto por parte del proveedor, mantener una política uniforme con productores, reducir los costos de transacción, agilizar el proceso de compras, entrega de pedidos a tiempo y sin dificultades, cumplimiento del contrato e incrementar la satisfacción del consumidor final.

Una vez definidos estos puntos era necesario establecer los intereses opuestos, coincidentes y complementarios de ambas partes, los mismos que se detallan a continuación:

	Proveedor	Supermercado
Intereses opuestos	Mayor precio Trato especial Relación equilibrada	Menor precio Trato igual Ser dominante
Intereses coincidentes	Incrementar el volumen del negocio Reducir costos de transacción Buena calidad del producto Entregas puntuales Satisfacción	
Intereses complementarios	Agilizar cobros Pagos a tiempo	Agilizar compras según normas de la empresa

Con esta generación de ideas y propuestas, las partes se dieron cuenta de la importancia de sentarse a la mesa de negociación y de las posibilidades reales que existían para mejorar las condiciones actuales de la relación contractual, tras la exposición de los intereses de cada uno y las vías posibles para llevarlos a cabo se acordó revisar el contrato y establecer mejores condiciones para el proveedor con ello actualmente el proveedor ha podido aplicar algunos de los principios con resultados favorables, ha mejorado la porción de negocio que representa para él el supermercado pasando del 76% al

45% debido que a conseguido nuevos mercados de distribución amparado en las mejoras que ha implementado en su oferta productiva y por último ha incrementado el valor agregado (empaques, estándares de calidad, variedad, uniformidad de tamaños y confiabilidad en cantidades y fechas) además de hacer mejoras en sus procesos productivos.

VI. Lobby empresarial, una nueva forma de negociar

Como ya se sabe en el mundo de los negocios siempre se está buscando evolucionar hacia mejores prácticas y el enfoque de la negociación empresarial no es la excepción, de hay es surge la idea de una negociación más especializada conocida como el lobby empresarial.

El concepto de lobby es relacionado con un grupo de personas con intereses comunes y deseo de influir en otros para conseguirlos. Por lo general se trata de un tercero (una empresa consultora o negociadores independientes sin vinculación directa con la empresa) que actúan como un canal de intermediación con vista a beneficiar a quien contrata los servicios del lobbista y allanar así el camino a las negociaciones formales entre las empresas. Sin embargo este concepto no es aplicado únicamente en negociaciones entre empresas, ya que cada vez se hace más común el uso del lobby cuando se trata de acuerdos o negociaciones entre organizaciones gubernamentales y empresas o sectores de la sociedad civil, un ejemplo de ello es lo visto en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, en donde además de los negociadores enviados por los países, se evidenció la presencia de intermediarios que buscaban cláusulas o lineamientos con mira a favorecer los intereses de grupos empresariales que los habían contratado, lo que hacia el intermediario era conversar con una de las partes de la negociación para influir en los puntos que llevaría a la mesa de acuerdos y que dichos puntos beneficie al grupo por el que actuaba y además que dichos acuerdos no perjudiquen la labor del sector al que representaba.

El trabajo del lobby es sobretodo realizar los primeros contactos, aquellos que aseguren a la empresa la obtención se un acuerdo afín a sus intereses, es por ello que tal como se hace en una negociación formal entre empresas, los encargados del lobby empresarial también conocidos como lobbistas tienen que realizar toda una estructuración de su estrategia, tal como lo plantea Reysa Consulting group, una consultora dedicada al lobby empresarial, la misma que considera importante basar la agenda de preparación en base a los siguientes puntos:

- a. Establecimiento de contactos
- b. Identificación de tomadores de decisiones
- c. Enlaces con anillos de influencia
- d. Identificación de aspectos comunes, desarrollo de agenda
- e. Clarificación de objetivos
- f. Planificación de etapas
- g. Aseguramiento de acuerdos

Todo lobbysta tiene como tarea inicial el establecer las primeras conversaciones con la otra empresa para ello necesita hacerse de contactos, y así conocer los intereses, puntos fuertes y débiles de la misma, además serán estos contactos los que le darán información valiosa a la hora de negociar. El siguiente punto es identificar a los tomadores de decisiones es decir las personas que tienen el poder de aprobar u objetar los acuerdos, ya que será a estas personas las que tiene que convencer y es posible influir en sus conclusiones si quiere cerrar el trato, lo que lleva a trabajar en el tercer punto la búsqueda de anillos de influencia que no es otra cosa que aquellos personajes que influyen decisivamente en las opiniones de los tomadores de decisiones, estos anillos de influencia pueden ser miembros de la junta directiva, gerentes de línea, asesores, consultores, consejeros de la empresa o cualquier persona con la capacidad de influir en las decisiones cruciales de la empresa.

El cuarto punto, ya se asemeja a las negociaciones formales entre empresas y se basa en la exploración de intereses comunes entre las compañías con miras a fijar una agenda que conduzca la negociación de acuerdos, en esta fase por lo general ya interviene algún representante de la empresa que contrató al lobbysta para establecer claramente los objetivos de la compañía y verificar los avances en ese sentido, toda que no puede haber malas interpretaciones ni suposiciones de los objetivos de la empresa.

Con toda esta información y contactos realizados se delinea la estrategia que llevará la empresa a la mesa de negociaciones, esta investigación se suma al estudio y análisis que se hizo previamente por parte del grupo negociador de la compañía. El último punto tiene que ver con el compromiso de llegar al mejor acuerdo posible en base a todo lo hecho con anterioridad, a lo conversado con los contactos, lo expuesto a los tomadores de decisiones y su círculo de influencia y los acuerdos logrados.

Es conveniente resaltar que el lobby empresarial es una práctica muy utilizada y difundida desde hace muchos años en Estados Unidos y varios países de la Unión Europea, y a pesar de ello no se han establecido reglas o normas legales que regulen dicha práctica,

especialmente cuando se trata del lobby entre instituciones del gobierno y empresas, lo que llega a generar riesgos que se cometan actos de corrupción con el objetivo de alcanzar los intereses empresariales. De hecho en algunos países el hacer lobby empresarial es mal visto porque se lo asocia a negociaciones que se realizan en secreto y con intereses oscuros bajo acciones de presión.

VII. Conclusiones

La búsqueda de un acuerdo que de un valor agregado a la empresa, que le genere ganancias, incremente su patrimonio y que le permita llegar a nuevos y mejores mercados es el fin último del arte de negociar. Es por ello que cada día se hace más evidente el progreso de las compañías en ese sentido, algunas poniendo en práctica efectivos procesos de capacitación para todos sus colaboradores y otras empezando con las gerencias y mandos medios. Toda vez, que se hace palpable la importancia de este arte en el círculo empresarial.

Sin embargo, es necesario ser más agresivos a la hora de entrar a la mesa de negociaciones, teniendo presente claro está, que se debe negociar en base a los intereses de las empresas y no de las posiciones o caprichos de las mismas. Tal como se ha podido leer a lo largo del presente artículo no es lo mismo imponer o aceptar que negociar, siempre es mejor un consenso de ideas e intereses.

Además es importante concluir que toda negociación tiene que estar fundamentada en una estrategia previamente elaborada, sin esta base el negociador llega por decirlo en términos coloquiales desarmado a la mesa de acuerdos, instruirse y capacitarse constantemente es esencial si se quiere ser un negociador de éxito.

A partir del reconocimiento de la importancia de esta estrategia se ha dado un auge de los llamados lobbystas, que no son otros sino personas e instituciones expertas en negociaciones y sobre todo en facilitar acuerdos difíciles, y que se dedican a hacer lobby empresarial, de hecho fungen como intermediarios entre las partes, es así que empresas como GlaxoSmithKline, hacen uso de sus buenos oficios al momento de querer llegar a un acuerdo especialmente con instituciones gubernamentales.

Finalizando, la aplicación de técnicas de negociación no debería ser vista como una posibilidad a utilizarse, sino más bien convendría impulsar la preparación y desarrollo de negociadores efectivos en todas las áreas de las empresas, personas que tengan un claro interés en llegar acuerdos efectivos y eficientes, sin dejar de lado el objetivo de la empresa y su necesidad de establecer relaciones productivas y de largo plazo.

VIII. Recomendaciones

La recomendación más importante que se desprende del estudio de este artículo es la necesidad de capacitarse en el arte de negociar, si bien es cierto para muchas personas esta cualidad es un don natural, no es menos cierto que entre más se informe e instruya sobre el tema estará mejor capacitado para enfrentar los distintos cambios que el ambiente empresarial impone a las compañías y profesionales de hoy.

Sobre todo teniendo en cuenta que si al mercado nacional se refiere, ante la proximidad de la vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, este requerimiento se hará cada vez más importante pues, se entrará a competir con empresas más agresivas y que sin lugar a dudas pueden imponer nuevas reglas en el negocio costarricense. Y es aquí donde el saber negociar puede hacer la gran diferencia ya que en lugar de ver a las otras empresas como una competencia se puede negociar y firmar alianzas que beneficien a ambas partes, llegando a acuerdos de calidad.

IX. Referencias bibliográficas

- ❖ Codina, A. (2007). *La mecánica del intercambio y las concesiones en una negociación*. Recuperado el 20 de Febrero del 2007 de <http://www.degerencia.com>
- ❖ Bocanera, M. (2003). *La negociación como herramienta importante en los negocios*. Recuperado el 15 de Febrero del 2007 de <http://www.aam-ar.com/publicaciones>
- ❖ Borrego, P. (2006). *Los juegos de poder en una negociación*. Recuperado el 25 de enero del 2007 de <http://www.degerencia.com/articulos>
- ❖ Fisher, R. Ury, W. (2001). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Editorial Continental, México
- ❖ Leer, A. (2004). *¿Qué hacer cuando lo envían a negociar?* Recuperado el 25 de enero del 2007 de <http://www.capitalfinanciero.com>
- ❖ Martín, M. (2005). *Información en la negociación y la administración de conflictos*. Recuperado el 17 de febrero del 2007 de <http://www.solonegociadores.com>
- ❖ Peker, P. (sf). *Como negociar sin romper relaciones ni rendirse*. Recuperado el 25 de enero del 2007 de <http://www.pyme.com.mx>
- ❖ Ramírez, J. (2006). Seminario "*La negociación desigual*". INCAE Business School. San José.
- ❖ Ross, M (2003). *Saber negociar*. Recuperado el 27 de enero del 2007 de <http://www.capitalfinanciero.com>.
- ❖ Schoonmaker, A. (1990). *¡Negocie y Gane!*. Editorial Norma, Bogotá.
- ❖ Valls, A. (2005) *Las 12 habilidades directivas clave*. Revista Actualidad Económica. N° 315-316.