



Unidad 2. Técnicas de negociación y resolución de conflictos

Tema 2.4. Negociación Competitiva

La **negociación competitiva** es un tipo de negociación centrada en maximizar los intereses propios sin importar lo que suceda con la otra parte, lo que la hace particularmente relevante en contextos donde los recursos son limitados o las metas de las partes están en conflicto directo. Este enfoque se basa en un modelo distributivo, también conocido como de "suma cero", donde el beneficio de una parte implica la pérdida de la otra.

Características Principales de la Negociación Competitiva

1. **Enfoque en la Posición:** En una negociación competitiva, las partes suelen centrarse en sus demandas iniciales (posiciones) más que en los intereses subyacentes. Por ejemplo, un hotel y un proveedor de alimentos podrían estar discutiendo sobre un precio específico sin explorar otros aspectos que podrían ser negociables, como los plazos de entrega o el volumen de compras.
 2. **Resultados de Suma Cero:** Este enfoque parte del supuesto de que el "pastel" es fijo y que cualquier ganancia de una parte es una pérdida para la otra. Por ejemplo, si un operador turístico exige una comisión más baja, esto reducirá directamente los ingresos del proveedor.
 3. **Uso de Estrategias de Presión:** Las partes suelen emplear tácticas como la intimidación, la amenaza de abandonar la negociación o la insistencia en términos rígidos para obtener ventajas.
 4. **Corto Plazo :** Este enfoque es más efectivo en relaciones transaccionales que no requieren vínculos a largo plazo, ya que puede generar tensiones y resentimientos entre las partes.
-

Fases de una Negociación Competitiva

1. **Preparación:** La clave para tener éxito en una negociación competitiva es una preparación exhaustiva. Esto incluye conocer tus objetivos, los puntos débiles de la contraparte y los límites de tu concesión.
2. **Intercambio de Argumentos:** Durante esta etapa, las partes presentan sus demandas iniciales y justifican su posición utilizando datos o argumentos sólidos.
3. **Tácticas de presión:** Se utilizan técnicas como establecer límites temporales, enfatizar la escasez de recursos o subrayar la ventaja competitiva de la propia posición.
4. **Acuerdo o Ruptura:** En caso de que las demandas sean incompatibles, la negociación puede terminar sin acuerdo, lo que a menudo se considera un resultado aceptable en este enfoque.



Ventajas y Desventajas de la Negociación Competitiva

Ventajas:

- **Resultados claros y rápidos:** Ideal para situaciones donde hay poca o ninguna oportunidad de cooperación futura.
- **Control sobre el proceso:** El enfoque en la posición permite mantener un control más estricto sobre los términos de la negociación.

Desventajas:

- **Relaciones deterioradas:** Este enfoque puede dañar las relaciones entre las partes, especialmente si ambas partes perciben una falta de respeto o empatía.
 - **Riesgo de impasse:** La rigidez de las posiciones puede llevar a que la negociación se estanque sin alcanzar un acuerdo.
-

Ejemplo en el Sector Turístico

En el ámbito del turismo, un ejemplo típico de negociación competitiva puede surgir entre aerolíneas y agencias de viajes. Una caída puede presionar por una comisión más baja en la venta de boletos, mientras que la agencia busca mantenerla alta para maximizar sus ganancias. En este escenario, ambas partes intentan maximizar su ventaja en detrimento de la otra.

Técnicas Comunes en Negociaciones Competitivas

1. **Anclaje Inicial:** Proponer una oferta inicial extrema para establecer un punto de referencia favorable.
 2. **Tácticas de Escasez:** Crear urgencia al sugerir que los recursos o las oportunidades son limitados.
 3. **Silencio Estratégico:** Usar pausas prolongadas para presionar a la otra parte a ofrecer más información o ceder terreno.
 4. **Amenaza de Alternativas:** Señalar que existen otras opciones viables si la negociación no tiene éxito.
-

Aunque la negociación competitiva puede ser efectiva en situaciones específicas, su enfoque en el conflicto de intereses limita su utilidad en las relaciones a largo plazo, como las que suelen existir en el turismo. Para obtener mejores resultados sostenibles, es recomendable considerar enfoques colaborativos que promuevan el valor mutuo y relaciones duraderas. Sin embargo, la capacidad de emplear una negociación competitiva de manera estratégica sigue siendo una habilidad esencial para cualquier profesional en el sector turístico.



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

a) Estrategias de negociación competitiva

La negociación competitiva, también conocida como negociación distributiva, se caracteriza por ser un enfoque en el que las partes buscan maximizar sus propios beneficios a menudo en detrimento de la otra. Este tipo de negociación es común cuando los recursos o el valor a repartir son limitados o cuando existe un conflicto de intereses directo. A continuación, se detallan algunas estrategias clave:

1. **Análisis previo de fortalezas y debilidades.** Antes de iniciar una negociación competitiva, es crucial que cada parte evalúe sus propias fortalezas y debilidades, así como las de la contraparte. Esto incluye analizar el poder de negociación, las alternativas disponibles y las posibles tácticas que podría emplear la otra parte.
2. **Establecimiento de una posición inicial firme.** Comenzar con una postura inicial ambiciosa puede influir en las expectativas de la contraparte y garantizar que cualquier concesión futura aún esté dentro de los límites deseados.
3. **Uso del tiempo como herramienta de presión.** El manejo estratégico del tiempo puede inclinar la balanza a favor de una de las partes. Por ejemplo, generar sensación de urgencia puede llevar a la otra parte a aceptar términos menos favorables.
4. **Tácticas de anclaje.** Consiste en hacer una primera oferta que influya en la percepción del rango de negociación. Un anclaje de efectivo puede establecer un marco de referencia psicológico que beneficie a quien lo plantea.
5. **Control de la información.** En este enfoque, las partes suelen ser reservadas con la información, revelando solo lo necesario para fortalecer su posición y debilitar la de la contraparte.

b) Riesgos y beneficios de la negociación competitiva

Riesgos

1. **Deterioro de relaciones a largo plazo.** La naturaleza adversarial de la negociación competitiva puede dañar la confianza y dificultar colaboraciones futuras. Esto es especialmente problemático en el sector turístico, donde las relaciones sólidas son clave.
2. **Desenlace de suma cero.** En ocasiones, una de las partes puede sentirse perjudicada por el acuerdo, lo que puede generar resentimientos y afectar la implementación de los acuerdos alcanzados.
3. **Posible escalada de conflictos.** Si ambas partes adoptan tácticas excesivamente competitivas, el proceso puede volverse hostil, aumentando el riesgo de que la negociación fracase.
4. **Percepción negativa de la marca o la empresa.** En el sector turístico, una negociación excesivamente agresiva puede dañar la imagen pública de una organización, especialmente si las comunidades locales o los stakeholders se sienten explotados.



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Beneficios

1. **Maximización de beneficios inmediatos.** La negociación competitiva puede permitir a una de las partes asegurar el mayor valor posible en el corto plazo, especialmente cuando el poder de negociación está de su lado.
2. **Control sobre los términos del acuerdo.** Quien tenga éxito en una negociación competitiva puede definir los términos de manera más favorable, asegurando ventajas estratégicas o económicas.
3. **Uso eficiente de recursos.** Este enfoque puede ser útil cuando el objetivo principal es asegurar un recurso específico sin necesidad de establecer relaciones a largo plazo.
4. **Claridad en los límites y objetivos.** La negociación competitiva tiende a ser directa, lo que puede ayudar a ambas partes a comprender claramente las prioridades y los puntos de resistencia.

Aplicación en el sector turístico

En el ámbito turístico, la negociación competitiva puede presentarse en casos como:

- La negociación de tarifas entre hoteles y agencias de viajes.
- La contratación de servicios turísticos con presupuestos limitados.
- Conflictos entre operadores turísticos y comunidades locales por el uso de recursos naturales.

Aunque puede ser efectivo en ciertos contextos, es fundamental considerar el impacto a largo plazo en las relaciones y en la sostenibilidad del negocio. Las partes deben equilibrar los intereses propios con los beneficios mutuos, buscando oportunidades para integrar aspectos colaborativos cuando sea posible.

Videos recomendados:

1. Dominando el arte de la negociación: Método Harvard para el éxito en las negociaciones
<https://www.youtube.com/watch?v=UwTVC3cBYHk>
2. Estilo de Negociación Competitiva - TA / Película El Fundador - Centrum PUCP
<https://www.youtube.com/watch?v=TI6RH7aTTx4>
3. Estrategias cooperativas y competitivas para resolver conflictos
<https://www.youtube.com/watch?v=PtgIVSp-9-U>
4. Negociación competitiva
<https://www.youtube.com/watch?v=Yd5X--jqpT8>



NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Tarea 2.4. Negociación Competitiva

Instrucciones:

- Desarrolla cada respuesta con al menos 150 palabras.
- Si es posible, incluye ejemplos reales o hipotéticos relacionados con la negociación en la industria turística.
- Cita fuentes o materiales revisados en clase que respalden tus respuestas.

Preguntas

1. **¿Qué características principales definen a la negociación competitiva en comparación con la negociación colaborativa?** *(Explique cómo estas características pueden aplicarse en una negociación entre un operador turístico y un proveedor local).*
2. **Mencione al menos tres estrategias específicas que se utilizan en negociaciones competitivas y describa una situación en el ámbito turístico en la que una de ellas sea efectiva.**
3. **¿Cuáles son los riesgos más comunes asociados con el uso de la negociación distributiva en la industria del turismo?** *(Incluye un ejemplo que demuestre cómo estos riesgos podrían impactar una relación comercial a largo plazo).*
4. **Identifica y analiza dos beneficios de la negociación distributiva en escenarios turísticos. ¿Por qué estas ventajas pueden ser importantes para las empresas turísticas en ciertas situaciones?**
5. **Propón una estrategia que permita minimizar los riesgos asociados con la negociación competitiva sin perder el enfoque en maximizar el beneficio para tu organización. Justifique cómo esta estrategia puede aplicarse en un contrato de servicios turísticos.**