

CLASE

6

Negociación y Técnicas de Ventas

Gestión estratégica de
concesiones en negociación
comercial

Educación de calidad

INTRO DUCCIÓN

DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
son interrupciones

EDUCACIÓN EN LÍNEA DE CALIDAD



En esta semana profundizaremos en uno de los momentos más sensibles del proceso de negociación comercial: la gestión estratégica de concesiones. Si en etapas anteriores aprendiste a diagnosticar, estructurar propuestas y diseñar estrategias, ahora trabajaremos sobre la fase donde muchas negociaciones pierden rentabilidad: el momento de ceder. Comprenderás que conceder no es perder, pero conceder sin método sí lo es.

El objetivo es que desarrolles criterio profesional para proteger margen, construir acuerdos sostenibles y mantener coherencia estratégica. Analizaremos los principios que rigen las concesiones, el manejo inteligente del precio y las condiciones, y las tácticas más comunes que debes saber reconocer para evitar errores frecuentes. Al finalizar esta semana podrás gestionar intercambios de valor con seguridad técnica y visión estratégica.

RDA: Diseña, ejecuta y sustenta estrategias de negociación en escenarios comerciales simulados y reales, aplicando técnicas avanzadas de comunicación persuasiva, gestión emocional y manejo estratégico de objeciones, con el fin de alcanzar acuerdos sostenibles y medibles.

1. Gestión estratégica de concesiones en negociación comercial

1.1. Principios de concesión: intercambio, reciprocidad y protección de margen/valor

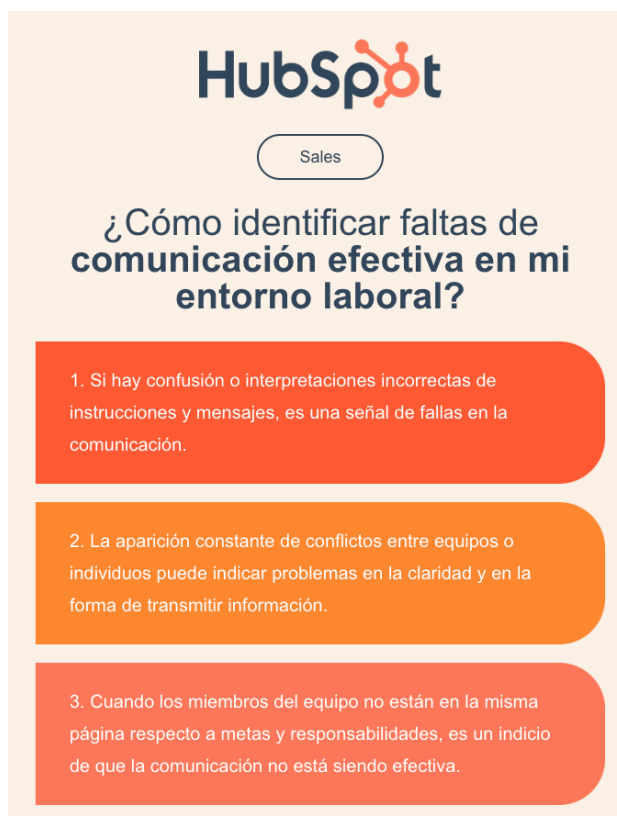
1.1.1. La lógica del intercambio estructurado

En negociación comercial avanzada, la concesión no es un acto espontáneo ni una reacción emocional frente a la presión del cliente. Es un instrumento estratégico diseñado para construir acuerdos sostenibles sin deteriorar el posicionamiento ni la rentabilidad. La diferencia entre un negociador amateur y uno profesional radica precisamente en la forma en que administra las concesiones.

Una concesión estratégica parte de una premisa fundamental: nada se entrega sin recibir algo a cambio. Esta lógica del intercambio estructurado transforma la negociación en un proceso de construcción progresiva de valor y no en una dinámica de pérdida acumulativa. Cuando el cliente solicita una mejora en condiciones (precio, plazo, alcance o soporte) el negociador debe evaluar qué puede intercambiarse de forma inteligente sin comprometer el núcleo financiero del acuerdo.

Figura 1

¿Cómo identificar faltas de comunicación efectiva en mi entorno laboral?



Nota. La figura presenta señales que permiten identificar fallas en la comunicación efectiva dentro del entorno laboral, tales como confusión en la interpretación de instrucciones, conflictos recurrentes entre equipos y falta de alineación respecto a metas y responsabilidades. Estos indicadores evidencian deficiencias en la claridad, coherencia y transmisión de la información organizacional. Adaptado de "Comunicación efectiva", por HubSpot, s. f., HubSpot

(<https://blog.hubspot.es/sales/comunicacion-efectiva>).

El error más frecuente consiste en considerar la concesión como mecanismo para “mantener contento” al cliente. Esta mentalidad genera dependencia y debilita la percepción de autoridad profesional. En cambio, el intercambio estructurado transmite coherencia, firmeza y profesionalismo. El cliente comprende que cada ajuste implica una decisión estratégica, no improvisación.

Para aplicar correctamente este principio, el negociador debe ampliar su visión más allá del precio. Las variables negociables incluyen:

- Volumen mínimo de compra.
- Extensión del contrato.
- Condiciones de pago.
- Reducción o ampliación de alcance.
- Prioridad en implementación.
- Servicios adicionales temporales.
- Exclusividad o referencias comerciales.

Al multiplicar variables, se reduce la presión sobre el descuento directo. Negociar únicamente sobre precio empobrece la conversación y reduce la complejidad estratégica del acuerdo.

La secuencia de concesiones también es determinante. Un negociador disciplinado define antes de la reunión qué concesiones puede ofrecer primero (bajo impacto), cuáles son intermedias y cuáles representan su límite. Esta planificación evita improvisaciones bajo presión emocional.

Figura 2

Elementos de la comunicación efectiva

1.

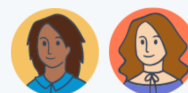
Nota. La figura presenta los principales componentes de la comunicación efectiva en el entorno profesional, entre ellos claridad, propiedad en el lenguaje, concisión, retroalimentación, empatía, escucha activa, comunicación no verbal y respeto. Estos elementos contribuyen a una interacción más coherente, asertiva y orientada a resultados dentro de equipos de trabajo y procesos comerciales. Adaptado de “Comunicación efectiva”, por HubSpot, s. f., HubSpot (<https://blog.hubspot.es/sales/comunicacion-efectiva>).

Además, la concesión estructurada protege la percepción de valor. Si el cliente percibe que el precio se modifica sin análisis, puede cuestionar la legitimidad inicial de la propuesta. Por el contrario, cuando cada ajuste se justifica con criterios técnicos y requiere contraprestación, se fortalece la percepción de profesionalismo.

La concesión no debe debilitar la posición; debe fortalecer la estructura del acuerdo.

Elementos de la comunicación efectiva

- ▶ **Claridad:** evita la ambigüedad.
- ▶ **Propiedad:** va de acuerdo con el nivel de formalidad.
- ▶ **Concisión:** usa el número óptimo de palabras.
- ▶ **Feedback:** permite el intercambio de ideas.
- ▶ **Empatía:** mantiene una actitud abierta y de interés en el interlocutor
- ▶ **Escucha activa:** presta atención a lo dicho por la otra persona.
- ▶ **Comunicación no verbal:** muestra un tono correcto con el cuerpo y los movimientos.
- ▶ **Respeto:** involucra la atención plena.



HubSpot

1.1.2. Reciprocidad y percepción de justicia

La reciprocidad es uno de los principios psicológicos más poderosos en negociación. Las personas tienden naturalmente a responder cuando perciben que han recibido algo de valor. Sin embargo, para que la reciprocidad funcione estratégicamente, la concesión debe ser percibida como significativa y no automática.

Cuando un vendedor concede con demasiada rapidez, elimina la tensión natural de la negociación y reduce el valor percibido de lo concedido. La velocidad excesiva comunica necesidad, y la necesidad reduce poder negociador.

La gestión profesional implica tres pasos:

1. Escuchar la solicitud.
2. Validar el contexto.
3. Condicionar cualquier ajuste a una contraprestación clara.

Este proceso mantiene equilibrio relacional. El cliente no se siente confrontado, pero tampoco percibe debilidad.

La percepción de justicia es otro elemento central. Las negociaciones sostenibles dependen de que ambas partes consideren razonable el resultado alcanzado. Si una de las partes siente que fue presionada excesivamente, el acuerdo puede deteriorarse en fases posteriores.

El equilibrio no siempre es matemático; es psicológico. Un cliente puede aceptar pagar un precio mayor si percibe que recibió atención personalizada, flexibilidad o prioridad estratégica. La justicia percibida se construye mediante argumentación transparente y coherente.

La reciprocidad también fortalece relaciones de largo plazo. En contextos B2B, una concesión estratégica puede abrir puertas a contratos ampliados, recomendaciones o alianzas futuras. Sin embargo, esta lógica solo funciona cuando existe claridad de límites.

Conceder sin marco estratégico no genera reciprocidad; genera expectativa de nuevas concesiones.

1.1.3. Protección de margen y valor estratégico

El margen financiero no solo representa rentabilidad inmediata; constituye la base de la sostenibilidad. Proteger el margen no es una postura rígida; es una responsabilidad estratégica. La rentabilidad sostiene la capacidad de innovación, soporte y cumplimiento de estándares de calidad. Cuando el negociador compromete margen sin análisis, no solo afecta el ingreso inmediato, sino la estructura operativa futura.

Figura 3

¿Por qué es importante conocer los tipos de margen de utilidad?



Sales

¿Por qué es importante conocer los tipos de margen de utilidad?

1. Permite medir la eficiencia con la que una empresa genera ganancias a partir de sus ingresos.

2. Ayuda a identificar áreas de mejora y ajustar estrategias operativas y financieras.

3. Facilita la comparación del desempeño financiero con competidores y estándares de la industria, identificando fortalezas y debilidades.

Nota. La figura explica la relevancia de conocer los tipos de margen de utilidad como herramienta para medir la eficiencia con la que una empresa genera ganancias a partir de sus ingresos. Asimismo, destaca su utilidad para identificar áreas de mejora, ajustar estrategias operativas y financieras, y comparar el desempeño frente a competidores y estándares de la industria. Adaptado de “Margen de utilidad”, por HubSpot, s. f., HubSpot (<https://blog.hubspot.es/sales/margen-utilidad>).

Cada concesión debe evaluarse en términos de impacto financiero acumulado. Un descuento aparentemente pequeño puede multiplicarse si el contrato es recurrente o si establece precedente para otros clientes.

Además, el margen está vinculado al posicionamiento de marca. Empresas que compiten sistemáticamente por precio tienden a ubicarse en segmentos de menor diferenciación. Esto reduce capacidad futura de negociar valor estratégico.

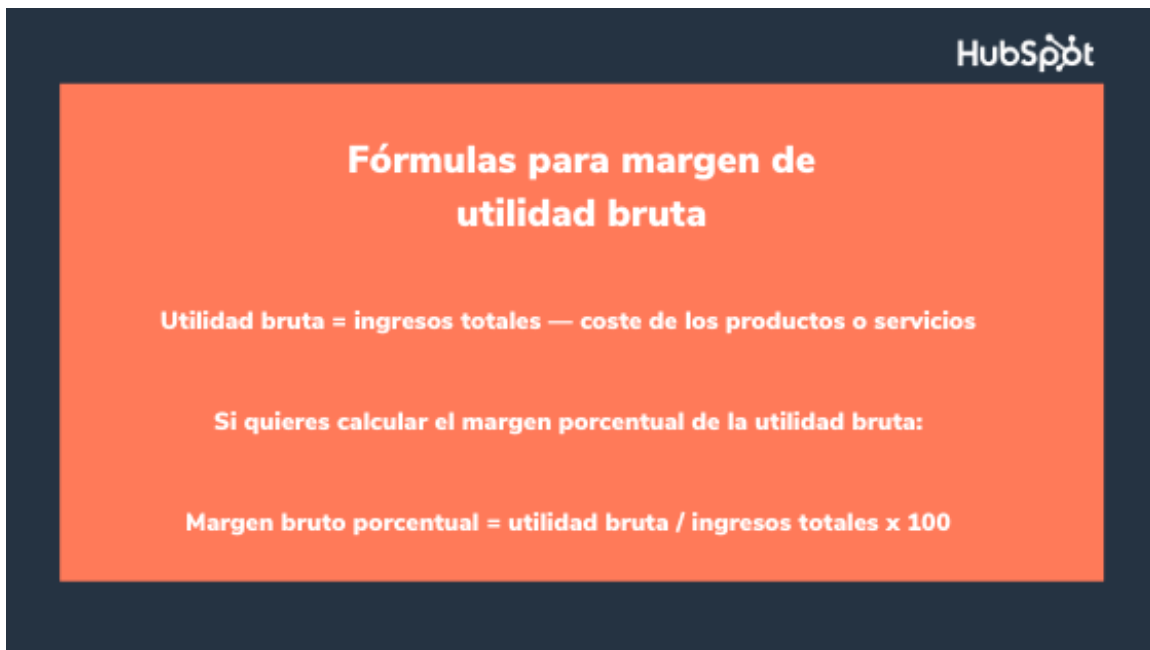
El negociador profesional debe definir:

- Precio ideal.
- Precio objetivo.
- Precio mínimo sostenible.

Estos niveles permiten actuar con claridad bajo presión. Negociar sin conocer el mínimo aceptable equivale a navegar sin referencia.

Figura 4

Fórmulas para margen de utilidad bruta



Nota. La figura presenta las fórmulas básicas para calcular la utilidad bruta y el margen bruto porcentual. Se indica que la utilidad bruta se obtiene restando el costo de los productos o servicios a los ingresos totales, y que el margen bruto porcentual se calcula dividiendo la utilidad bruta entre los ingresos totales y multiplicando el resultado por cien. Estas fórmulas permiten evaluar la rentabilidad operativa de una empresa y constituyen un indicador clave en la toma de decisiones financieras. Adaptado de “Margen de utilidad”, por HubSpot, s. f., HubSpot (<https://blog.hubspot.es/sales/margen-utilidad>).

Otro riesgo es la acumulación invisible de concesiones. Ajustes en plazos, soporte extendido, personalización adicional o entregables extra pueden erosionar margen tanto como un descuento directo.

La sostenibilidad implica equilibrio entre tres variables:

- Rentabilidad financiera.
- Relación comercial.
- Posicionamiento estratégico.

Una concesión adecuada fortalece estas dimensiones. Una concesión improvisada las debilita.

Figura 5

Fórmulas para margen de utilidad neta

Fórmulas para margen de utilidad neta

Utilidad neta = utilidad bruta — gastos fijos y variables

Para obtener el porcentaje de margen de utilidad neta:

Margen de utilidad neta = $\frac{\text{utilidad bruta} - \text{los gastos e impuestos}}{\text{ingresos totales}} \times 100$

Nota. La figura presenta las fórmulas para calcular la utilidad neta y el margen de utilidad neta porcentual. Se indica que la utilidad neta se obtiene al restar los gastos fijos y variables a la utilidad bruta, mientras que el margen neto porcentual se calcula considerando los gastos e impuestos en relación con los ingresos totales, multiplicando el resultado por cien. Este indicador permite evaluar la rentabilidad final de la empresa después de cubrir todos sus costos operativos y financieros. Adaptado de “Margen de utilidad”, por HubSpot, s. f., HubSpot (<https://blog.hubspot.es/sales/margen-utilidad>).

1.2. Manejo estratégico del precio y prevención de errores

1.2.1. Manejo de precio y condiciones: alternativas, paquetes y valor total

El precio suele convertirse en el centro visible de la negociación, pero raramente es el único factor determinante. La discusión excesiva sobre precio suele indicar insuficiente construcción de valor.

Una técnica efectiva consiste en presentar alternativas estructuradas. Ofrecer opciones base, intermedia y premium permite desplazar la decisión desde el “sí comprar” hacia el “qué versión elegir”. Esta estrategia otorga sensación de control al cliente y reduce presión sobre el precio unitario.

Figura 6

¿Por qué es importante interpretar el margen de utilidad neta?

¿Por qué es importante interpretar el margen de utilidad neta?

1. Muestra las ganancias reales después de todos los gastos.

2. Indica la eficiencia operativa total del negocio.

3. Informa ajustes necesarios en costos y precios.

4. Permite evaluar el desempeño frente a competidores.

5. Atrae inversores al demostrar solidez financiera.

Nota. La figura explica la importancia de interpretar el margen de utilidad neta como indicador clave de la salud financiera empresarial. Destaca que este margen refleja las ganancias reales después de cubrir todos los gastos, permite evaluar la eficiencia operativa total, orientar ajustes en costos y precios, comparar el desempeño frente a competidores y atraer inversionistas al demostrar solidez financiera. Adaptado de “Margen de utilidad”, por HubSpot, s. f., HubSpot (<https://blog.hubspot.es/sales/margen-utilidad>).

La paquetización de valor es otro recurso clave. Integrar servicios complementarios dentro de un paquete estructurado permite mantener coherencia financiera. Por ejemplo, en lugar de reducir precio, se puede incluir capacitación adicional o soporte extendido bajo condiciones específicas.

El enfoque de valor total implica analizar el impacto global de la decisión. Esto incluye costos operativos, riesgos evitados, ahorro proyectado y mejora de eficiencia. Cuando el cliente comprende el impacto total, el precio se contextualiza y pierde centralidad.

La comparación basada únicamente en cifras absolutas suele favorecer al competidor de menor precio. En cambio, la comparación basada en retorno, calidad y sostenibilidad favorece al proveedor que comunica valor estratégico.

El manejo profesional del precio requiere seguridad técnica, claridad argumentativa y dominio del contexto del cliente.

1.2.2. Tácticas de negociación y cómo neutralizarlas

En negociación comercial es habitual enfrentar tácticas diseñadas para obtener ventajas. Reconocerlas permite responder con firmeza sin caer en confrontación.

Figura 7

Estrategias y tácticas de negociación que nos dan poder



Nota. La figura sintetiza diversas estrategias y tácticas de negociación que fortalecen la posición del negociador, tales como la preparación, el análisis del contexto, la gestión emocional, la comunicación efectiva, el manejo del tiempo y la construcción de alternativas. Estos elementos permiten incrementar el poder negociador y mejorar la probabilidad de alcanzar acuerdos favorables y sostenibles. Adaptado de “Estrategias y tácticas de negociación que nos dan poder”, por LinkedIn Pulse, s. f., LinkedIn (<https://www.linkedin.com/pulse/estrategias-y-t%C3%A1cticas-de-negociaci%C3%B3n-que-nos-dan-poder-yl3yf/?originalSubdomain=es>).

El anclaje extremo consiste en presentar una cifra inicial muy baja para influir en el rango de discusión. La respuesta adecuada implica reencuadrar la conversación hacia criterios objetivos y valor integral.

El ultimátum temporal busca generar presión artificial. Ante esta táctica, el negociador debe validar prioridades reales y evitar decisiones precipitadas.

Las comparaciones ambiguas con competidores pueden desestabilizar. En estos casos, solicitar información concreta y reenfoque hacia diferenciadores estratégicos fortalece la posición.

El silencio estratégico también puede utilizarse para inducir concesión. El negociador profesional tolera el silencio y mantiene firmeza argumentativa.

Neutralizar tácticas no implica agresividad, sino consistencia, claridad y control emocional.

1.2.3. Prevención de errores frecuentes en concesiones

Los errores más comunes en la gestión de concesiones incluyen:

- Conceder sin solicitar contraprestación.

- Negociar contra uno mismo.
- No definir límites claros.
- Confundir urgencia con presión.
- Cerrar acuerdos ambiguos.

Negociar contra uno mismo ocurre cuando el vendedor ofrece descuentos antes de que el cliente lo solicite formalmente. Esto erosiona credibilidad y establece expectativas futuras de rebaja.

La falta de planificación genera improvisación. La disciplina estratégica exige preparación, registro de concesiones y evaluación constante de coherencia.

Figura 8

20 errores en una negociación que debes evitar para lograr acuerdos exitosos



Nota. La figura presenta una síntesis de veinte errores comunes que deben evitarse en un proceso de negociación, entre ellos la falta de preparación, la ausencia de objetivos claros, la comunicación inadecuada, la rigidez en las posiciones, la falta de alternativas y el cierre ineficiente del acuerdo. Estos errores pueden afectar negativamente la construcción de acuerdos sostenibles y el logro de resultados mutuamente beneficiosos. Adaptado de “Errores en una negociación”, por IEIE – Escuela de Negocios, s. f., IEIE (<https://www.ieie.eu/errores-en-una-negociacion/>).

También es frecuente aceptar condiciones poco claras para acelerar cierre. Sin claridad contractual, el acuerdo puede deteriorarse rápidamente.

Una negociación profesional no se mide únicamente por el cierre, sino por la calidad y sostenibilidad del acuerdo alcanzado.

+ RE FE REN CIAS

- <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/229340>
- <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/40541>
- <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/280239>
- <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/59155>
- <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/43762>



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec