

Negociación Internacional

Lic. Cynthia Mendez Pedraza
Lic. Dolores Karina Valdez Flores

¿A qué se llama negociación?

Se llama negociación al proceso de concertación de opiniones y posiciones entre dos o más partes, que buscan beneficios para ambos de tal manera que puedan llegar a construir o afianzar cierta relación.



¿Qué tipos de negociación existen?

Los tipos de negociación existentes son:

- **Negociación con confrontación:** es un enfrentamiento donde se quiere imponer una posición, en este tipo de negociación siempre habrá un ganador y un perdedor; todo lo que gana uno lo pierde otro.



¿Qué tipos de negociación existen?

- **Negociación subordinada:** consiste en supeditar nuestros intereses a los de la contraparte.
- **Negociación mediante inacción:** se trata de no negociar. Llegados a un punto insalvable, se decide apartar de la negociación o aplazarlo.
- **Negociación colaborativa:** en este tipo de negociación las partes siempre buscan llegar a un acuerdo que genere beneficio para ambas, el resultado de esta negociación siempre será “ganador/ganador”.
- **Negociación razonada:** se busca la solución de cuestiones de fondo más que la obtención de concesiones por la contraparte.

¿Qué se entiende por negociación internacional?

Por negociación es aquella negociación en la cual intervienen partes de diferentes países, es decir, que se mueven en mercados exteriores. La negociación internacional de tipo comercial, se enfoca en empresas que proviene de países diferentes y buscan acuerdos de comercialización de bienes y servicios en países distintos al del proveedor del bien o servicio. Entre estos acuerdos se pueden nombrar: compraventa internacional, acuerdo con un intermediario o alianza estratégica.



¿Cuáles son los principios a seguir en una negociación internacional?

- ▶ Adoptar un enfoque de ganador-ganador.
- ▶ Conocer y aplicar el concepto de margen de maniobra en función de cada país.
- ▶ Comprender las diferencias entre negociación nacional e internacional.
- ▶ Tener en cuenta los elementos culturales del país en el que se negocia.
- ▶ Saber planificar la negociación, distinguiendo entre cada una de las etapas.
- ▶ Conocer las técnicas que sirven para hacer avanzar una negociación y cerrar el acuerdo.

Elementos de la negociación internacional

- ▶ Tener claros los objetivos de la negociación.
- ▶ Hacer concesiones
- ▶ Lugar de la negociación.
- ▶ Quién debe negociar

La toma de decisiones en la negociación internacional

Una vez establecido el contacto entre las partes, es recomendable que los negociadores pasen por una serie de etapas para garantizar el cierre de la operación.

Las más comunes son:

- ▶ **Clima favorable:** la entrevista, así como los detalles del encuentro, deben propiciar un clima que beneficie el diálogo y la comunicación distendida.
- ▶ **Propuesta comercial:** debe ser atractiva y que genere interés en la otra parte. Además, tiene que hacerse en función del mercado en el cual se quiere incursionar.
- ▶ **Negociación:** reformular las objeciones en función de los intereses de ambas partes.
- ▶ **Cierre de la negociación:** es fundamental dejar un documento escrito del acuerdo alcanzado. Si no es así, debe quedar estipulado por lo menos un resumen con los puntos tratados.

La negociación win win: todos ganamos

El **'win win'** (en español: ganar y ganar) es uno de ellos. Se trata de una técnica de negociación que se basa en la integración, la cooperación y el beneficio mutuo.

Su lema es: "Todos salimos ganando"

Las características más importantes de la negociación 'win win' son:

- a. No hay competidores en el proceso.
- b. Relación cordial y respetuosa.
- c. Su objetivo es la resolución del conflicto.
- d. Las objeciones son oportunidades.
- e. Alto nivel de empatía hacia el otro.



Aspectos culturales de la negociación internacional

En el punto introductorio hacíamos mención a que una de las diferencias fundamentales entre la negociación nacional e internacional es la concurrencia de diferentes culturas entre los interlocutores.

A la hora de negociar, hemos de tener en cuenta la diversidad cultural y las costumbres de los países donde acudamos. Es en este momento cuando nos daremos cuenta de la variedad de comportamientos, hábitos, esquemas de pensamiento y organización básica de la vida en los que difieren sustancialmente los habitantes del planeta según su origen.



Comportamiento y estilo en la negociación internacional.

Negociación por continentes:

La cultura conforma un elemento indispensable a tener en cuenta en la negociación internacional según se ha enunciado en el punto anterior. Ahora vamos a tratar de ofrecer las principales características de la negociación según el continente donde nos hallemos incidiendo en algunos países de dichos continentes.



Europa

Tradicionalmente se han encontrado muchos puntos en común que han llevado a englobar el modo de hacer negocios a los países miembros de Europa, pero si analizamos detenidamente el comportamiento y estilo en la negociación internacional de algunos países, hallaremos la existencia de diferencias en el modo de acometer los negocios en el ámbito internacional.





Alemania

En el ámbito de trabajo el alemán prefiere la calidad a la cantidad. De este modo, si queremos entablar relaciones comerciales con clientes alemanes deberemos ofrecer productos que cuenten con las características de calidad y fiabilidad. Quizá el diseño no cuente tanto para el mercado alemán.

Nuestro interlocutor será directo y franco. Son personas de fiar aunque suelen dar el aspecto de mostrar superioridad frente a su interlocutor. Un aspecto muy destacable es el de la puntualidad. Los alemanes son muy puntuales y exigirán lo mismo de su interlocutor considerando una descortesía incluso los pequeños retrasos



Italia

Tradicionalmente se ha asemejado el modo de hacer negocios de los italianos con los españoles por nuestra proximidad y carácter latino.

Lo primero que haremos al reunirnos con italianos es tratar de verificar el poder de nuestro interlocutor ya que en ocasiones nuestros interlocutores no son realmente quienes dicen ser.

Al presentarnos daremos la mano, pero no con tanta firmeza como a nuestro cliente alemán. Será preferible actuar de forma que seamos corteses y será muy importante la buena educación y los buenos modales.

Europa del Este

Antes de iniciar negocios con europeos del este será importante recopilar toda la información del país y de la empresa que sea posible ya que no contamos con un referente económico común. Además, los estudios financieros son casi siempre vagos o de poca credibilidad. Se trata de personas poco expertas en el mundo de los negocios y la ausencia de costumbre en la negociación les crea complejos.

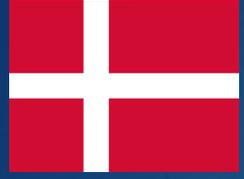
En la presentación se cuidan las formas pero menos que con otros países. El inglés será en general el idioma utilizado. El alemán también suele usarse pero menos, y el ruso suele ser comprendido pero no apreciado. Los checos son muy germánicos en cuanto a las formas y el modo de hacer negocios, los polacos son muy idealistas y bastante desordenados.



Holanda

La primera impresión que apreciaremos de los holandeses es su agrado por la simplicidad, descartando toda manifestación de riqueza. Suelen actuar de manera informal pero con una etiqueta estricta a la hora de vestir. Son muy prácticos. De este modo observamos como las comidas de negocios bien pueden reducirse en ocasiones a un sándwich y un vaso de leche.

Para los holandeses la palabra tiene un gran valor y el incumplimiento de los acuerdos va a tener consecuencias tremendamente negativas para el buen fin de los negocios. Por lo tanto no debemos prometer aquello que no vamos a poder cumplir.



Dinamarca

Se trata de negociadores muy francos y directos. Ellos se sienten más escandinavos que europeos y eso se nota. Suelen ser puntuales, la ostentación no es bien percibida y no suelen dar gran importancia a la jerarquía. Su vida es programada y las reuniones pueden consistir en un almuerzo en forma de sándwich.

Tienen complejo de país pequeño y debido a su carácter franco adoran la transparencia no solo en los negocios sino en todos los aspectos de la vida. Aceptan el inglés como idioma de los negocios y suelen ser políglotas. En cuanto a las formas de pago, decir que son buenos pagadores y los plazos más usuales son de 30 a 90 días.



Grecia

Se trata de un ejemplo de país típicamente mediterráneo. Prima el sentido del compromiso y se muestran muy seguros y directos. A diferencia de otros países europeos, el querer plasmar los acuerdos por escrito será considerado como señal de desconfianza. Suelen exhibir su riqueza y mostrar una actitud reservada suscita desconfianza. Las relaciones comerciales se sustentan en la confianza recíproca.

Son muy formalistas en el uso del lenguaje y el humor suele ser frecuente en las reuniones. Es típico que las reuniones se cierren en almuerzos de negocios y en cuanto al respeto en los plazos es valorado, pero aproximado. Respecto a los pagos, el plazo más usualmente utilizado será a 30 ó 60 días. 490 Manual práctico de comercio exterior

Continente Americano



Estados Unidos

En este punto se hará referencia al comportamiento y estilo a la hora de hacer negocios en Estados Unidos y en países de América Latina.

A la hora de hacer negocios con Estados Unidos debemos tener en cuenta que nos encontramos en un país donde se tiene consciencia de gran potencia a nivel mundial. Para una empresa extranjera el estar presente en este país es muy importante y ellos lo saben, por eso no nos van a poner las cosas fáciles de inicio y se van a mostrar como grandes negociadores amantes de su país.

En cuanto a la presentación, la forma más usual es dar la mano tanto a hombres como a mujeres, aunque más bien con poca vigorosidad. Iremos bien vestidos, pero sin mostrar signos de ostentación. Debemos mostrar una puntualidad similar a si hiciéramos negocios con un alemán. El idioma a utilizar será el inglés y la moneda en la que se cerrarán los negocios el dólar americano.

Negociar en América Latina

Al igual que hemos hecho en Europa, pasaremos a hacer un breve estudio en cuanto al comportamiento y estilo de la negociación en América Latina mediante la selección de varios países, de tal forma que nos permitan hacernos una idea de las peculiaridades en la forma de negociar existentes en esta zona del continente americano.



Argentina

A la hora de preparar una reunión de negocios en Argentina deberemos tener muy presente la importancia de la imagen y el prestigio. El primer encuentro con un argentino en su país será afectuoso y cordial. Cuando nos encontramos en reuniones de negocios se da un apretón de mano entre hombres. Entre mujeres es costumbre darse un beso en la mejilla al igual que sucede cuando se produce un encuentro entre hombre y mujer.

En la preparación de la reunión debemos informarnos entre otras cosas del nivel de estudios de la persona o personas que van a asistir a la reunión ya que para los argentinos los títulos son muy importantes. Será muy apreciado el uso del apelativo médico o doctor si la persona ha estudiado medicina.



Brasil

El encuentro con brasileños se caracterizará por ser menos formal que con argentinos. Son espontáneos y para ellos tienen gran importancia las relaciones personales con los clientes. Para los brasileños la puntualidad no es un problema, pues nunca llegarán puntuales ni darán la más mínima importancia si nosotros hacemos lo mismo. Si nuestro interlocutor es un hombre le daremos un abrazo con palmadas en la espalda, mientras que las mujeres se dan un beso en la mejilla. Enseguida nos llamarán por nuestro nombre y el tuteo es habitual. La presencia de las mujeres en las reuniones es casi nula al ser una sociedad machista.

Deberemos cuidar nuestro aspecto puesto que son muy sensibles a la limpieza y debemos acudir a las citas bien vestidos. Será importante tener buena relación y ser atentos con las secretarías para que nos ayuden a conseguir futuras citas.



Cuba

Los cubanos suelen mantener cierta distancia al hablar a un extranjero cuando se trata del primer encuentro de negocios. No debemos tener un contacto visual constante, aunque no mirar a los ojos puede ser interpretado como señal de falta de honestidad.

En el primer encuentro el saludo es a través de un apretón de manos, ya sea hombre o mujer. Cuando el contacto ya ha sido establecido es común dar un beso en la mejilla.

Son muy formales al dirigirse a su interlocutor cuando no han establecido una relación de confianza y en su conversación suelen gesticular mucho, así como hablar en voz alta, pero en este último aspecto no se puede generalizar. Es muy usual la falta de puntualidad, pero por cuestiones que la mayoría de las veces escapan a su voluntad como pueden ser los problemas de transporte público o la burocracia que demora en gran medida la vida cotidiana.



Colombia

Cuando nos encontramos en Colombia hemos de diferenciar la zona del país donde se desarrolle la reunión. Así, en las tierras bajas, será habitual que nos den una palmada en la espalda, un abrazo si somos del sexo opuesto o un apretón de manos pero sin mucha fuerza. En zonas más centrales del país es más habitual una acogida muy afectuosa. A la hora de comunicarse, suelen situarse muy cerca del interlocutor, a unos veinticinco centímetros y es habitual que nos toquen el brazo durante sus explicaciones. El tono de voz puede ser fuerte y no nos ha de extrañar.

A diferencia de lo que ocurre en muchos países de la zona, se considera una falta de respeto acudir con retraso a las reuniones. Aceptarán un retraso de cinco minutos, pero no más tiempo. Se aconseja confirmar las citas con las secretarías previamente para evitar sorpresas de que no seamos recibidos porque unilateralmente hayan cambiado su agenda.



México

En las reuniones de negocio celebradas con mexicanos se da mucha importancia a la imagen y prestigio. La puntualidad no es el rasgo principal que caracteriza a los mexicanos por lo que debemos ser pacientes si nuestro interlocutor se retrasa en llegar. Las decisiones serán adoptadas de forma jerárquica y nuestros interlocutores serán personas muy preparadas que tratarán enseguida de crear una atmósfera donde reine el “colegueo” y la confianza mutua.

Las reuniones de negocio suelen llevarse a cabo durante una comida o una reunión social. Nunca tomarán una decisión precipitada, pues las reuniones suelen extenderse en el tiempo y no hay que olvidar el trato con formalismos de nuestros interlocutores a través del nombre de maestro, doctor, o señor/a.

Los almuerzos de negocios suelen ser largos. Debemos ser prudentes y actuar con mucho tacto y es conveniente cerrar el acuerdo verbal con un contrato escrito.

Asia

Al igual que hicimos al abordar el continente europeo y americano, trataremos de mostrar las reglas de comportamiento y estilo de China y Japón. De la lectura de lo que se expondrá a continuación se podrá observar qué lejana es la cultura asiática cuánto puede diferir respecto a por ejemplo los usos que podemos hallar en los países de América Latina.

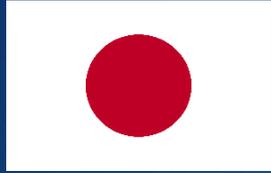


China

La primera cuestión que debemos tener en cuenta a la hora de iniciar un viaje comercial a China es que las relaciones comerciales no se construyen de un día para otro, sino que se van forjando a lo largo del tiempo basando la relación en un ambiente de confianza y cooperación extendido en el tiempo.

Cuando conocemos a nuestro interlocutor nos llama la atención la extrema seriedad y el excesivo formalismo en la presentación. Se trata de personas que no van a mostrar sus emociones en público, y de cara al exterior son quizá demasiado serios. Será pues difícil que los chinos nos sonrían o hagan algún gesto cuando tenga lugar la presentación.

Lo primero que harán es presentarse haciendo mención a su cargo y al nombre de la empresa y esperarán el mismo comportamiento por nuestra parte.



Japón

Según manifestaciones de personas expertas en la negociación en Japón, no basta con tener el producto adecuado y buscar las estrategias para venderlo. Se deben seguir una serie de pasos metódicos en un proceso que los mismos japoneses señalan.

Las decisiones serán producto de un proceso que se irá construyendo poco a poco que lleve al mutuo entendimiento de las partes configurándose como puntos de partida la honestidad, la perfección y la confianza.

Al igual que sucedía en China, los negocios se realizarán con vistas al largo plazo y se consideran que los cambios y decisiones súbitas afectan a la armonía. Será muy importante ofrecer todo tipo de datos técnicos e información que permitan deducir la alta calidad y competitividad del producto a nuestro cliente japonés.

África

África es un enorme continente con una gran variedad de lenguas, culturas y pueblos. Es por ello por lo que trataremos de dar una visión general del continente ya que en ocasiones las diferencias regionales son muy profundas. Las primeras características que podemos destacar del continente africano son la hospitalidad de la población, el respeto por las tradiciones, costumbres y ritos, así como que nos encontramos con una sociedad enormemente jerarquizada donde la autoridad es otorgada por la edad y la autoridad.

Un rasgo que podemos destacar de los africanos aplicable a todos los ámbitos de la vida es el de la impuntualidad. De hecho, es posible que tengamos planificada una reunión y nuestros anfitriones no se presenten a ella. No suele ser lo habitual, ya que en el entorno de negocios la impuntualidad es mucho más suave. Para ellos esperar no supone ningún problema y si somos personas apresuradas o impacientes no debemos mostrarlo en las reuniones ya que les inspiraremos cierta desconfianza.

¿Cómo cerrar una negociación internacional?

En la búsqueda del acuerdo y al tratar de llegar al cierre de una negociación internacional se pueden manejar diferentes estrategias las cuales son:

- Con argumento: lanzar en el último momento un argumento de peso que logre persuadir a la otra parte.
- Con concesión: concesión al final para provoca el cierre.
- Con resumen: retomar y revisar los acuerdos a los que se ha llegado (acuerdos parciales) con el fin de cerciorarse que estos sean exactamente lo que se pacto en el proceso de negociación.
- Con presión: estimular a la contraparte a tomar decisiones rápidas.
- Con aceptación de la última objeción: evitar así la multiplicidad de objeciones,
- Con alternativa, brindar a la otra parte diferentes opciones o pactos llegar al cierre del proceso.

