

# NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Olegario Llamazares García-Lomas

[www.globalmarketing.es](http://www.globalmarketing.es)

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ SE NEGOCIA?
2. EL ENFOQUE GANADOR-GANADOR
3. EL MARGEN DE NEGOCIACIÓN: POSICIÓN DE PARTIDA Y DE RUPTURA
4. DIFERENCIAS ENTRE NEGOCIACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL
5. ELEMENTOS CULTURALES EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL
6. ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN
7. LA TOMA DE CONTACTO
8. LA PREPARACIÓN
9. EL ENCUENTRO
10. LA PROPUESTA
11. LA DISCUSIÓN
12. EL CIERRE
13. FACTORES DE ÉXITO EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

### EJERCICIOS Y CASOS

- CUESTIONARIO TIPOS DE NEGOCIADORES
- CUESTIONARIO SOBRE COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR
- CUESTIONARIO PERFIL DEL NEGOCIADOR INTERNACIONAL
- CUESTIONARIO SOBRE ESTEREOTIPOS EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL
- TEST DE PROTOCOLO INTERNACIONAL
- CASO: EGARFIL-FRAY MARCOS: NEGOCIACIÓN DE UNA COMPRAVENTA INTERNACIONAL
- CASO: PROTOCOLO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES EN TURQUÍA

## 1. INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ SE NEGOCIA?

La globalización de la economía ha significado un acercamiento cada vez mayor no sólo entre los gobiernos de los países para eliminar las trabas al comercio y la inversión internacional, sino también entre las empresas y los agentes económicos que gestionan las relaciones empresariales. Además de las tradicionales operaciones de importación-exportación han surgido una serie de acuerdos tales como la constitución de sociedades mixtas (*joint ventures*), el otorgamiento de licencias, la subcontratación de procesos, la financiación de proyectos, etc., lo cual exige que ejecutivos y directivos implicados en esos acuerdos adquieran las habilidades esenciales para negociar en un entorno internacional.

Toda negociación es un proceso de comunicación entre dos partes cuyo objetivo es llegar a un acuerdo, a partir de necesidades y planteamientos diferentes. Se trata de ir acercando posiciones hasta llegar a una situación aceptable para ambas partes de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación. Cuando las partes negociadoras pertenecen a países distintos, se habla de negociación internacional.

Negociar consiste en utilizar técnicas persuasivas, más que en el uso del poder para obtener las mayores ventajas de la otra parte, aunque en los negocios internacionales se dan situaciones en el que el desequilibrio de poder entre las partes es tan acusado que se altera el proceso de negociación habitual – piénsese por ejemplo en la relación de una pyme suministradora de productos de alimentación con una gran central de compras europea-. El aprendizaje de esas técnicas incluye conocimientos de ventas, marketing, psicología, sociología, comunicación, resolución de conflictos, etc.

El éxito de una negociación consiste sobre todo en comprender las necesidades de la otra parte y persuadirle de hacer algo que realmente también se ajusta a nuestros intereses; es decir que se sienta satisfecho con el resultado final de la negociación.

En este trabajo nos centraremos en la negociación internacional de tipo comercial, es decir en aquella que tiene lugar entre empresas, con la finalidad de llegar a acuerdos sobre la comercialización de bienes y servicios en países distintos al del proveedor del bien o servicio. Puede tratarse de una operación de compraventa internacional, de un acuerdo con un intermediario (por ejemplo, agente o distribuidor) o de la realización de una alianza estratégica (*joint-venture*, cesión de tecnología, acuerdos de distribución recíproca). Generalmente, el interés de este tipo de alianzas surge de complementar la capacidad de un producto para competir en un mercado con la habilidad o conocimiento para venderlo en ese mercado. Como los intereses de cada una de las partes son distintos también lo serán las prioridades a la hora de negociar.

Aunque una negociación internacional puede ser muy compleja, siempre se podrá desglosar en una serie de puntos o apartados que se deberán negociar para llegar al acuerdo final. De entre ellos el que siempre estará presente y será objeto de negociación será el precio, aunque no necesariamente es el más importante. Como norma general, cuanto más compleja es la negociación menor será la importancia que se atribuya al precio –si por ejemplo, se trata de vender vino a granel el precio será el elemento de referencia, pero si lo que se vende es maquinaria para la destilación de líquidos habrá otros criterios como adaptabilidad, rendimiento, garantía, etc. En el Cuadro 1 se exponen los aspectos básicos a negociar en tres tipos de negociaciones internacionales: la compraventa de un producto, el contrato con un distribuidor y

la constitución de una *joint-venture*.

Cuadro 1: Aspectos a negociar en operaciones internacionales

<p>COMPRAVENTA DE UN PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo y gama de producto.</li> <li>• Calidad.</li> <li>• Cantidad.</li> <li>• Precio.</li> <li>• Condiciones de entrega.</li> <li>• Condiciones y medios de pago.</li> <li>• Plazo de entrega.</li> <li>• Servicios complementarios.</li> </ul>
<p>CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos comerciales.</li> <li>• Gama de productos.</li> <li>• Área geográfica.</li> <li>• Exclusividad.</li> <li>• Suministro a otros clientes.</li> <li>• Condiciones de entrega y de pago.</li> <li>• Precios y descuentos.</li> <li>• Marcas y derechos de propiedad industrial.</li> <li>• Intercambio de información.</li> <li>• Pactos de no competencia.</li> <li>• Duración y causas de extinción del contrato.</li> </ul>
<p>JOINT-VENTURE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitación de productos, sectores, mercados y clientes.</li> <li>• Aportaciones de capital de cada socio.</li> <li>• Valoración de activos, maquinaria, instalaciones, patentes, marcas, asistencia técnica, etc., aportados por cada socio.</li> <li>• Compras de materias primas, componentes, maquinaria, etc.</li> <li>• Planes de marketing</li> <li>• Composición de los órganos de Administración.</li> <li>• Sistemas para la toma de decisiones (<i>quorums</i>).</li> <li>• Política de amortizaciones y nuevas inversiones.</li> <li>• Política de reparto de beneficios.</li> <li>• Diseño de la estructura directiva.</li> <li>• Selección y contratación de personal.</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>

Ciertos principios de negociación internacional deben aplicarse cualquiera que sea el lugar del mundo en el que se negocia. Es importante conocerlos ya que constituyen el armazón sobre el que cada negociador irá volcando los conocimientos y experiencias concretas que adquiere en su vida profesional. Estos principios consisten en:

- 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.

A estos principios dedicaremos este capítulo de introducción, que concluirá con una recomendaciones para tener éxito en las negociaciones comerciales que se desarrollan en mercados exteriores.

## **2. EL ENFOQUE GANADOR-GANADOR**

Casi todos los negociadores con amplia experiencia internacional estarían de acuerdo en que el enfoque más adecuado para una negociación comercial es el de ganador-ganador. Es decir, ambas partes se dan cuenta de que la otra parte tiene que obtener algo a cambio de las concesiones que haga a lo largo del proceso de negociación. La negociación tiene lugar mediante propuestas y contrapropuestas cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo justo y positivo para ambas partes. De esta forma las dos quedan satisfechas cuando se cierra el acuerdo y, además, se crea un clima de confianza que abre a puerta a nuevos negocios.

Sin embargo, en la realidad de las negociaciones muchos planteamientos se corresponden más con una situación de ganador-perdedor. Es decir, un juego de suma cero en el que todo lo que gana uno lo pierde el otro. Desde esta óptica, toda concesión que se realiza se considera una debilidad que refuerza la estrategia negociadora de la otra parte. En este enfoque el objetivo de la negociación no es llegar a un acuerdo que pueda satisfacer las necesidades de la contraparte sino mantener a toda costa las posiciones de partida. El que menos la modifique será el ganador. Si bien el planteamiento ganador-perdedor puede ser beneficioso para cerrar un primer acuerdo – especialmente, para la parte que tiene más poder-, pronto o tarde el perdedor tendrá una situación de ventaja, que no dudará en aprovechar. Se creará un clima de confrontación que puede desembocar más bien en una relación perdedor-perdedor y dar al traste con la relación comercial.

Para llevar a cabo una negociación ganador-ganador, las dos partes tienen que estar motivadas para pensar más como colaboradores que como competidores. Algunas de las tácticas que se utilizan en este tipo de negociaciones son:

- Tener en cuenta las necesidades de la otra parte: ¿qué es lo que realmente interesa al otro? La idea es que se puede obtener más ayudando a los otros a conseguir lo que ellos necesitan.
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones: las posiciones no son fáciles de modificar, pero si se buscan intereses comunes será más fácil obtener acuerdos satisfactorios para todos.
- Reciprocidad: no se debe hacer ninguna concesión de forma gratuita; siempre a cambio de una concesión de la otra parte.
- Flexibilidad: La flexibilidad es un aspecto esencial en cualquier mesa de negociaciones, ya que el equilibrio de poder fluctúa a medida que progresan las negociaciones.

- Acuerdos sobre objetivos: las concesiones que se realice se supeditan al cumplimiento de objetivos (por ejemplo, un descuento sobre precio si se alcanza un determinado volumen de compra).

Para poner en práctica una negociación de tipo ganador-ganador es necesario que exista un intercambio de información entre las partes como base para la colaboración. Si esto es difícil de conseguir en una negociación local lo es mucho más en una negociación internacional en la que la otra parte puede tener unos hábitos y prácticas empresariales muy distintas. Además, las diferencias culturales entre las partes les lleva a tener distintas expectativas y técnicas de negociación. Si a esto se añaden mayores dificultades para obtener información fidedigna (especialmente en países en vías de desarrollo), se justifica la existencia de un clima de desconfianza, al menos en las primeras negociaciones, que no es fácil de vencer. En superar este obstáculo, está el reto del negociador internacional que aplique un enfoque de ganador-ganador.

### **3. EL MARGEN DE NEGOCIACIÓN: POSICIÓN DE PARTIDA Y DE RUPTURA**

Toda negociación consiste en un intercambio en el cual las dos partes tratan de obtener el mayor beneficio. Cada una de ellas comienza, implícitamente o de forma precisa, con tres posiciones a negociar:

- La posición de partida (PP): refleja la posición más favorable, en la cual se cumplen todas las expectativas.
- La posición de ruptura (PR): es la posición mínima, a partir de la que ya no puede realizar más concesiones y se retira de la negociación.
- La posición esperada (PE): es una posición objetiva y realista que se traduce en lo que el negociador piensa obtener y que, en su criterio, representa a su vez una solución aceptable para la otra parte.

El intervalo entre las posiciones de ruptura de ambas partes constituye el margen sobre el que se negociará el acuerdo (espacio sombreado). Por ello, tan importante como fijar las posiciones propias es analizar las posiciones de la otra parte.

El margen de negociación es dinámico; las posiciones extremas de cada parte se van modificando a medida que se negocian los distintos apartados de un acuerdo. También, en algún momento se pueden alterar las posiciones iniciales. Las posiciones de partida y de ruptura de cada parte dependerán básicamente de tres factores:

- El poder de negociación
- El papel que se juegue (vendedor o comprador)
- Las prácticas comerciales de cada país.

Es ampliamente reconocido que en una negociación con un desequilibrio de poder, la parte menos poderosa es la que debe ir acercando posiciones hacia la parte que detenta más poder. Ésta esperará a que la oferta de la otra parte cumpla los requisitos de su posición de ruptura y, a partir de ahí, negociará permaneciendo lo más cerca posible de su posición de partida.

El planteamiento sobre el papel que juega cada parte es similar si equiparemos vendedor a menor

poder de negociación y comprador a mayor poder En todo el mundo se asume que el vendedor parte de una posición de inferioridad y, por tanto, es el que debe hacer los mayores esfuerzos para acercarse a la posición del comprador. El vendedor debe adoptar un comportamiento de inferioridad controlado, incluso cuando ofrezca un producto innovador o con una clara ventaja diferenciadora. Por su parte, el comprador se puede permitir un cierto aire de superioridad. En la negociaciones de alianzas, en las que se negocia con posibles socios, el papel del vendedor lo realiza la empresa que hace la primera aproximación, aunque a medida que avanza la negociación el desequilibrio desaparece.

A diferencia de los dos anteriores, que son comunes a todos los países, las prácticas comerciales en cuanto al margen de negociación difieren sustancialmente de un país a otro y, en este sentido, constituyen un característica propia de la negociación internacional. Estas prácticas determinan no sólo la amplitud del margen de negociación si no también la forma y el momento en que se realizan las concesiones. A continuación, se describen los comportamientos más habituales de los negociadores en cinco culturas.

- Estados Unidos

Teniendo en cuenta el elevado nivel de competitividad que existe en la cultura norteamericana, los negociadores tratan de ceder lo menos posible. Ello unido a un ritmo de negociación muy rápido hace que la posición de partida no se sitúe muy lejos de la que se espera conseguir. La expectativa es que al final, ambas partes cederán algo. El enfoque de la negociación es secuencial. Los temas se negocian uno a uno. Una vez que se ha tomado una decisión sobre un acuerdo se pasa al siguiente.

- América Latina

Los negociadores latinoamericanos buscan obtener elevados beneficios, que se van reduciendo de forma paulatina a lo largo de la negociación. Hay que partir con un margen amplio y realizar concesiones poco a poco, aunque las más significativas tienen lugar al final de la negociación. Cuando se logra una concesión conviene reconocérselo a la otra parte como una iniciativa suya, en vez de insistir en que se ha conseguido por los argumentos propios.

- Japón

Las negociaciones en Japón presentan tres características: se busca un acuerdo global, más que la aprobación de asuntos punto por punto; el proceso de negociación es largo ya que requiere el consenso de todas las partes implicadas; y los negocios se plantean a largo plazo, no como la búsqueda de oportunidades o rentabilidad inmediata. En estas condiciones el margen de negociación debe ser necesariamente amplio, aunque siempre dentro de unos límites razonables. Al inicio del proceso se suelen hacer concesiones de pequeña importancia como un gesto de buena voluntad. Las más importantes se hacen al final.

- China

El margen de negociación es muy amplio. Debe partirse de posiciones muy alejadas a las

de cierre, ya que el negociador chino se siente ofendido si no se consigue muchas concesiones. En cada tema tratado se tiene que conceder algo. Cuando se acerca el acuerdo final, los negociadores chinos piden una última concesión. Una vez que se firme el acuerdo no dejarán de pedir mejoras en cada negocio que se realice. Los chinos consideran los contratos como el comienzo de unas relaciones que se van a negociar de forma permanente, más que como la culminación de un proceso negociador.

- Países árabes

En la cultura de negociación árabe las propuestas iniciales están muy alejadas de lo que se espera conseguir, incluso pueden parecer absurdas. No hay que sorprenderse por ello. Se trata de una forma tradicional de empezar con la cual se pretende disponer de un amplio margen de maniobra. La forma de realizar concesiones es el regateo de precios. El negociador extranjero que regatea duro, aunque amablemente, es muy apreciado. De hecho, no regatear se considera un insulto.

#### **4. DIFERENCIAS ENTRE NEGOCIACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL**

Si bien a medida que la globalización avanza, la cultura de los negocios tienden a parecerse cada vez, cabe distinguir ciertas diferencias entre la negociación que se realiza con una empresa local y la que se realiza en mercados exteriores. Incluso cuando se negocia con una multinacional las pautas de comportamiento, los procesos y las estrategias serán algo distintos en función del país en que se encuentre la filial.

Estas diferencias pueden analizarse teniendo en cuenta el entorno el que se van a realizar los negocios. Cabe distinguir entre entorno político, entorno legal, entorno económico y entorno comercial.

En primer lugar, la negociación internacional es más vulnerable a cambios repentinos y decisivos en las circunstancias del país en el que se va a realizar el negocio, especialmente si se trata de mercados emergentes en los que existe un riesgo-país elevado. Acontecimientos tales como cambios de gobierno, revoluciones, guerras, catástrofes naturales, etc. tienen un impacto en la negociación internacional que no existe cuando se negocia en el mercado nacional.

Además del riesgo político hay que valorar la aceptación de los productos que se van a exportar y la actitud hacia la implantación de empresas extranjeras. Hay países con un marcado carácter nacionalista, como por ejemplo Francia o Japón, que valoran más favorablemente los productos locales frente a los de importación. En otros se limita la participación de empresas extranjeras en ciertos sectores o se les obliga a establecer algún tipo de acuerdo con un socio local –este sería el caso de China o de Cuba-. Todo ello afectará a la estrategia negociadora.

En la negociación internacional, las partes deben negociar sobre un marco legal distinto . La normativa fiscal, mercantil, laboral, técnica o medioambiental no suele coincidir en los distintos países sino más bien al contrario y este hecho puede impedir, retrasar o condicionar el proceso negociador. En lo referente a la normativa sobre comercio exterior (aranceles, licencias, contingentes, certificados, etc. ), a pesar de los procesos de integración económica que persiguen liberalizar las relaciones económicas internacionales, todavía siguen existiendo muchas diferencias y restricciones entre países y bloques económicos. Por el contrario en la negociación



nacional el marco legal es el mismo y, además, las partes se sienten más cómodas ya que es conocido por ambas y están acostumbradas a negociar en él.

Las diferencias en el entorno económico son también muy significativas. Existen países con una renta cápita por encima de las 25.000 \$ (Noruega, Suiza), mientras que otros no llegan a los 2.000 (India, Egipto, Nigeria). Si embargo, la cifra de renta per cápita puede ser engañosa ya que la distribución de la renta presenta también variaciones. Así por ejemplo en países como Rusia, México o Brasil con rentas per cápita medias (entre 5.000 y 8.000 \$) existen grupos importantes de población con una renta muy elevada.

La evolución de la economía presenta también grandes diferencias. En la década 1990-2000, la Unión Europea creció a una media anual cercana al 2%, Estados Unidos lo hizo al 5%, China al 8% y Japón permaneció estancado; los países emergentes de Asia y América Latina presentaron tasas de creciente elevadas en los primeros años de la década para caer en una profunda crisis a partir de 1995. Evidentemente la situación económica también afecta a la negociación: no es lo mismo negociar en un país cuya economía está creciendo que en un país en recesión. La actitud de la otra parte será muy distinta: en el primer caso se mostrará abierto, interesado y receptivo a nuevas ofertas; en el segundo adoptará una posición pasiva y será reacio a entablar relaciones con nuevos proveedores o socios.

El entorno comercial también modifica la negociación internacional, básicamente, en tres aspectos: la toma de contacto, la adaptación de las propuestas y el margen de negociación. En la toma de contacto el negociador deberá decidir a qué tipo de empresa se dirige: si trata de buscar un cliente final, un intermediario o un socio. La elección vendrá marcada, entre otros factores, por la situación geográfica, la concentración empresarial del país y la forma de acceso al mercado. En las propuestas que se realicen en el exterior habrá que cotizar en la divisa que se utilice en el país, usar sus unidades de medida, proponer unos medios de pago conocidos y establecer unos plazos de pago y de entrega acordes con las condiciones del mercado. Todo ello será susceptible de negociación, si bien el negociador extranjero deberá adaptarse a las prácticas comerciales de cada país. Finalmente, como ya hemos visto el margen de negociación con el que se parte es muy diferente según los países.

## **5. ELEMENTOS CULTURALES DE LA NEGOCIACIÓN**

Además de encontrarse con un entorno diferente las personas que van a negociar a un país extranjero tienen una percepción acerca del comportamiento de la otra parte por el hecho de pertenecer a una determinada nacionalidad o cultura. Es lo que se llaman estereotipos, que condicionan la actitud, la forma y el estilo de la negociación. Por ejemplo, cuando se negocia con alemanes se espera que sean lógicos a la vez que poco flexibles; de los franceses un cierto aire de superioridad; de los ingleses un trato frío aunque no exento de sentido del humor. Cuando se negocia en Estados Unidos se espera cierta agresividad, trato informal y agilidad en las decisiones, prácticamente lo contrario que en Japón. De los latinos se espera un trato cordial y mucha incertidumbre sobre el resultado de las negociaciones. En los países árabes, hospitalidad y una negociación centrada en el regateo del precio.

Desde el punto de vista del contexto en que se desarrollan las negociaciones pueden distinguirse dos tipos de culturas:

- Culturas de "bajo contexto": son aquellas que utilizan formas verbales y no verbales muy claras y específicas, con expresiones gramaticales completas y poca interpretación subjetiva. El interlocutor dice lo que quiere decir. Este tipo de comunicación es típico de países occidentales anglosajones como Estados Unidos, Inglaterra, Alemania y refleja la forma clara y precisa que tienen las personas de esos países para expresarse.
- Culturas de "alto contexto": son aquellas en las que la información se maneja en forma vaga y poco precisa. Las actitudes y circunstancias en las que se desarrolla la negociación son más importantes que las propias expresiones. Este tipo de comunicación está centrada en la persona y sus sentimientos y es típica de culturas como la japonesa, la árabe o la mediterránea.

Para tener éxito en una negociación internacional se deben considerar los diferentes aspectos que conforman las culturas de cada país evitando comportamientos basados en falsas concepciones.

En los últimos años se han realizado varios estudios en los que se agrupa a los países por sus semejanzas culturales. Los elementos culturales identificados en dichos estudios facilitan al negociador internacional la comprensión de las actitudes de su interlocutor y la adaptación a su cultura. Se han analizado distintos elementos, desde la distancia al poder hasta la forma en que se adoptan los compromisos.

#### - Distancia al poder

Es el grado en que los miembros de una organización aceptan el hecho de que existan otros miembros con más poder y, en consecuencia, se someten a ellos con más o menos agrado. En los países donde existe una gran distancia al poder (Asia, América Latina, África), los jefes o gerentes de cualquier tipo de organización toman decisiones y los subordinados las ejecutan sin cuestionarlas. La estructura de las organizaciones es vertical, los jefes no tienen muchos subordinados reportándoles directamente y existe poca responsabilidad individual. En los países con moderada o baja distancia al poder (Estados Unidos, Canadá, UE), los gerentes consultan con sus subordinados antes de tomar sus decisiones, la organización es más plana, cada jefe supervisa a un cierto número de empleados, existiendo un alto grado de independencia y responsabilidad entre los empleados.

#### - Relaciones personales/profesionales

En ciertos países (América Latina o Países Árabes) establecer relaciones personales es esencial para hacer negocios mientras que en otras culturas como la europea o la norteamericana prima la relación personal. En América Latina, por ejemplo, las personas toman decisiones y cierran negocios en nombre de sus empresas, pero las relaciones se establecen a nivel personal, no profesional. Por el contrario en Estados Unidos las relaciones se centran en las empresas y no en las personas que llevan a cabo la negociación. Además, si se consigue crear una relación personal –lo cual es muy difícil teniendo en cuenta la movilidad profesional de los directivos– puede ser incluso perjudicial ya que se pondría en peligro la credibilidad o la ética de las personas que negocian.

#### - Confrontación/cooperación

La negociación también se ve afectada por la actitud que tenga el negociador hacia situaciones de tensión. En Rusia, Estados Unidos o Francia, los negociadores se sienten cómodos enfrentándose a los argumentos de la otra parte. Por el contrario en la mayoría de países asiáticos y latinoamericanos se tiende a evitar situaciones de tensión. En Japón, por ejemplo, se busca la armonía por encima de cualquier otra consideración; una sonrisa indica más bien dificultades, que una actitud favorable.

- La relación con el tiempo

Otra dimensión cultural importante es el concepto que se tiene del tiempo y la forma de utilizarlo. En Estados Unidos y centroeuropa la puntualidad es obligada, mientras que en otras culturas se permite cierto grado de impuntualidad. Asimismo, el tiempo requerido para la consecución de acuerdos y las expectativas de obtención de resultados, también difieren según las culturas. Así, por ejemplo, las negociaciones con japoneses y chinos requieren mucho tiempo pero una vez tomada la decisión, la puesta en práctica es muy rápida. Por el contrario las empresas occidentales, aún cuando toman decisiones de forma rápida, tardan más tiempo en ponerlas en marcha.

También existen diferencias en la forma de administrar el tiempo: se habla de culturas "monocrónicas" (Tiempo M) cuando las tareas o problemas se tratan de forma separada, y de culturas "policrónicas"(Tiempo P), en las que diferentes actividades se realiza de manera simultánea. En el cuadro 3 se sintetizan las características de cada una de ellas. Alemania sería un ejemplo de las primeras y países como Francia o España de las segundas.

- Compromisos verbales y escritos

La negociación internacional también se ve afectada por el concepto que se tenga de la confianza personal. En ciertos países el compromiso oral no se considera relevante, mientras que otras la base del acuerdo es oral y constituye un compromiso personal. Para los negociadores japoneses el acuerdo verbal tiene una gran importancia. Por el contrario en las culturas anglosajonas los compromisos escritos son necesarios. Los negociadores chinos usan *memorandums* que reflejan por escrito las conclusiones y los acuerdos a los se ha llegado en cada reunión. En los países árabes, los contratos se consideran más como una orientación que sirve de guía que como unos pactos que hay que cumplir estrictamente.

Cuadro 2. Uso del tiempo por los ejecutivos y directivos

--	--

Culturas "monocrónicas" (Tiempo M)	Culturas "policrónicas" (Tiempo P)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se hace una sola cosa a la vez.</li> <li>- Concentración en el trabajo en curso.</li> <li>- Compromiso con las fechas y plazos son prioritarios.</li> <li>- Compromiso con la tarea que se realiza.</li> <li>- Se solicita y se valora disponer de mucha información.</li> <li>- Se trabaja de forma metódica y a ritmo regular.</li> <li>- Argumentos basados en cifras, causas y consecuencias.</li> <li>- Respeto a las citas establecidas y puntualidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se hacen varias cosas a la vez.</li> <li>- Se pasa de una tarea a otra.</li> <li>- Las fechas y plazos son un objetivo revisable.</li> <li>- Compromiso con las personas que encargan la tarea.</li> <li>- Interesa disponer de información hasta cierto punto.</li> <li>- Se trabaja de una manera intensa pero a un ritmo no sostenido.</li> <li>- Argumentos basados en razonamientos.</li> <li>- Flexibilidad en las citas y en la puntualidad.</li> </ul>

## 6. ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

En una negociación internacional, partiendo desde el principio, es decir desde una situación en la que no se conoce con quién se va a negociar, pueden distinguirse seis etapas. El conocimiento de estas etapas ayuda a tener una visión completa del proceso y proporciona un esquema al que se incorporando las técnicas que se van a utilizar en cada de ellas. A continuación se describe brevemente cada etapa y el objetivo principal que se persigue.

- Toma de contacto: se trata de identificar quién va a ser la empresa o entidad con la cual se va a negociar y, de acceder a ella, es decir de conseguir una entrevista.
- Preparación: incluye las gestiones que hay que realizar antes de sentarse en la mesa de negociaciones. Consiste en obtener información que nos permita fijar posiciones.
- Encuentro: es el tiempo que transcurre, en la primera reunión o en reuniones sucesivas, que las partes utilizan para conocerse antes de empezar a negociar. La finalidad es crear un clima de confianza y despertar interés en la otra parte.
- La propuesta: marca el inicio de la negociación propiamente dicha. Una de las partes (generalmente, el vendedor) establece los términos en los que pretende que se realice el negocio.
- Discusión: consiste en el acercamiento de posiciones para llegar a un acuerdo. Es la fase más intensa y en la que los negociadores utilizan la mayoría de las técnicas de negociación, especialmente las concesiones.
- Cierre: es la fase de mayor incertidumbre y tensión. Consiste en llegar a un acuerdo o, bien, en abandonar la negociación.

El tiempo, la dedicación y el esfuerzo que se dedique a cada una de las etapas serán distintos en cada negociación. Generalmente, las dos primeras etapas tienen lugar en el propio país, mientras

que las restantes se realizarán en el exterior. En la figura 2 se describen los aspectos más relevantes de cada etapa.

TOMA DE CONTACTO			
Elección de la forma entrada	Identificación de empresas	Concertar entrevistas	
PREPARACIÓN			
Delimitación de objetivos	Información	Asuntos a tratar	
ENCUENTRO			
Primera impresión	Información sobre necesidades	Presentación y argumentación	
PROPUESTA			
¿Quién la realiza?	Al alza/a la baja	Firme/flexible	Recepción de propuestas
DISCUSIÓN			
Tratamiento de objeciones	Técnicas de respuesta	Concesiones	
CIERRE			
Requisitos	Tipos de cierre	Acuerdo y conclusiones	

Figura 1. Etapas del proceso de negociación internacional

## 7. LA TOMA DE CONTACTO

La primera decisión que tiene que tomar la empresa cuando decide hacer negocios en el exterior es elegir la forma de entrada en el mercado al cual se dirige.. Básicamente existen tres formas de entrada: buscar directamente clientes, utilizar los servicios de un intermediario (agente, distribuidor o empresa de *trading*) o establecer una alianza con un socio local. Una cuarta alternativa sería la implantación en el mercado a través de una delegación o filial, pero en este caso no se produciría una negociación con una empresa local ya que la propia empresa desarrollaría el negocio por sí misma.

Esa elección viene condicionada por la situación geográfica del país y las facilidades de acceso al mercado. En Europa, debido a la ausencia de barreras y a la concentración empresarial lo más habitual es buscar clientes finales aunque en mercados de productos que se venden al detalle todavía se siguen utilizando intermediarios, sobre todo en Alemania e Italia. En América Latina, África y Países Árabes la figura del intermediario es clave ya que facilita la resolución de las trabas administrativas y tiene las conexiones necesarias para llegar a las personas adecuadas. En países Países del Este y, sobre todo, en China las empresas extranjeras suelen optar por algún tipo de alianza –preferentemente *joint-venture* de fabricación- con un socio local. Con ello se compagina el conocimiento sobre cómo hacer un producto con el potencial de unos mercados que se está abriendo y que, además, ofrecen buenas condiciones para fabricar.

La facilidad para identificar empresas dependerá del nivel de desarrollo del país. En la UE y

Estados Unidos existen directorios en Internet que por un coste muy bajo, incluso gratuitamente, facilitan esa identificación (Europages, Kompass o Thomas Register son algunos de los más conocidos). Para países menos desarrollados sería aconsejable utilizar los servicios de los organismos que promocionan el comercio exterior (Oficinas Comerciales de las representaciones diplomáticas, Institutos de Promoción Exterior, Agencias para la Inversión Extranjera, Cámaras de Comercio, etc.). Otra posibilidad son las asociaciones empresariales y los bancos que operan a nivel internacional.

No es sencillo obtener entrevistas cuando se prepara un viaje de negocios al exterior. Si se trata de mercados lejanos o de difícil acceso una buena alternativa es participar en misiones comerciales - generalmente de carácter sectorial- organizadas por instituciones que apoyan la internacionalización. Como un servicio adicional a la organización del viaje y la estancia se suele ofrecer una agenda de contactos con empresas del país que se visita. En países desarrollados el contacto en frío puede dar resultado siempre que la primera comunicación que se establezca sea adecuada (ver Cuadro 4). También hay que tener presente que en mercados muy competitivos como Holanda o Estados Unidos las empresas a las que se contacte pueden llegar a pedir ofertas para ver si se está en precio y no perder el tiempo en una entrevista personal.

Cuadro 3. Pautas para concertar entrevistas en mercados exteriores

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Analice el listado de empresas de que dispone. Empiece por aquellas que le ofrecen mayores posibilidades (por tamaño, gama de productos, localización geográfica, etc.)</li><li>• Personalice la comunicación: al director gerente si es una pyme o a un cargo directivo (jefe de compras, jefe de producción) si es una gran empresa. Trate de obtener el nombre de esas personas.</li><li>• En Europa y Estados Unidos, el contacto telefónico es útil, sobre todo a primera hora de la mañana.</li><li>• Si utiliza el e-mail ponga un título sugerente al “Asunto” para que los destinatarios abran el mensaje. No adjunte archivos; la mayoría de la gente no los abre por miedo a los virus.</li><li>• Realice una breve presentación de la empresa: a qué se dedica y que productos comercializa. Facilite la dirección de su página web, siempre que esté en inglés.</li><li>• Informe al destinatario de cómo ha localizado su empresa (directorio electrónico, listado de la Oficina Comercial, Cámara de Comercio, etc.). Con ello generará confianza.</li><li>• Resalte su experiencia internacional y sus principales ventajas competitivas.</li><li>• Justifique por qué desea penetrar en ese mercado.</li><li>• Anuncie su visita al mercado para una fechas determinadas.</li><li>• Trate de concertar las entrevistas con 3 o 4 semanas de antelación.</li><li>• No establezca más de dos entrevistas diarias –salvo en núcleos urbanos con muy buenas comunicaciones-. Cuando viaje al país es fácil que le surja alguna otra visita.</li><li>• Reconfirme las entrevistas dos o tres días antes.</li><li>• Deje media jornada libre. Una vez en el propio país puede surgir visitas interesantes.</li></ul> |
|---|

## 8. LA PREPARACIÓN

Una vez que se ha logrado acceder a la empresa es esencial preparar la negociación. Si se descuida este aspecto sea por inexperiencia, falta de formación o de profesionalidad, el acuerdo resultante –si es que se obtiene- probablemente será peor que el que se podría haber alcanzado.

Cuanto mayor rigor tenga la otra parte -los japoneses, nórdicos y japoneses están a la cabeza en este sentido- con más profundidad habrá que preparar las reuniones.

Siempre hay que acudir a una negociación con unos objetivos claros acerca de los que se quiere conseguir. Al establecerlos, estamos fijando los criterios para juzgar el grado de éxito que se desea alcanzar. Para fijar objetivos es útil el modelo de clasificación **GPT** (**G**ustar, **P**retender, **T**ener) que exponen los autores G. Kennedy, J. Benson y J. McMillan en su libro “Cómo Negociar con éxito”. Consiste en clasificar los objetivos en tres grupos:

- **Objetivos G:** son los que nos gustaría alcanzar. Son los objetivos más favorables que coinciden con la posición de partida (PP) en el margen de negociación. Incluye una lista amplia con los objetivos más ambiciosos que se obtendrían en circunstancias optimistas. Si tuvieran que eliminarse el negociador no consideraría que ha salido perjudicado.
- **Objetivos P:** se trata de eliminar de la lista anterior los objetivos menos importantes. Quedan aquellos, que en condiciones normales se pretenden conseguir. Estos objetivos constituyen el centro de la negociación y sobre ellos se suelen realizar las concesiones.
- **Objetivos T:** son los que obligadamente tenemos que conseguir. Coinciden con la posición de ruptura o posición mínima del margen de negociación. Si no se consiguen sería preferible retirarse de la negociación, sin llegar a un acuerdo.

Los objetivos con los que se acude a una negociación se modifican a lo largo de la misma. Las circunstancias, las personas, el equilibrio de poder, el tiempo o la información de que se dispone son elementos que pueden alterar los objetivos y su importancia relativa. En negociaciones complejas será necesario examinar y revisar constantemente los objetivos.

Al elaborar la lista de objetivos GPT es deseable realizar una lista similar de la contraparte. Si éstos no se conocen al principio, irán apareciendo a lo largo de la negociación. En la mayoría de las negociaciones la información más relevante es conocer cuáles son los objetivos y prioridades de la otra parte. En esta etapa se trata más bien de estimar las prioridades de la otra parte, a partir, de la experiencia que se ha adquirido en negociaciones similares. Cuando se avance se podrá valorar con mayor precisión las prioridades de la otra parte. Cualquier diferencia entre nuestros objetivos y los de la otra parte crean oportunidades que facilitarán el acuerdo final.

Para establecer los objetivos y, en general, para todo el proceso de negociación es esencial disponer de información. La información que más interesa es, en primer lugar, la relativa a la empresa con la que se va a negociar, pero también la de nuestra competencia en ese mercado. Hay que tener en cuenta que una negociación internacional nuestra propuesta casi siempre se va a comparar con la de otros proveedores que ya están trabajando con nuestro interlocutor. Una vez más el nivel de información dependerá del grado de desarrollo del país. En Estados Unidos y la UE existe un gran volumen de información empresarial, mientras que en Arabia Saudita, la India o Nigeria la información que se obtenga será de tipo verbal y habrá que buscarla en el propio país.

En la etapa de preparación también hay que analizar la información que estamos dispuestos a dar a la otra parte así como el momento y la forma de hacerlo. La experiencia demuestra que los negociadores tienen más a ocultar información que a comunicarla. Siempre se ha dicho que

“información es poder” y esto es especialmente cierto en las negociaciones internacionales en las que existe una mayor desconfianza y falta de conocimiento entre la partes. Sin embargo, esto no quiere decir que se oculte información por todos los medios. Al contrario, si se ofrece de forma selectiva servirá para orientar la negociación y para obtener a cambio información valiosa que facilite la estrategia negociadora.

El último aspecto de esta fase de preparación consiste en elaborar una agenda de asuntos a tratar. En negociaciones complejas o en ciertos países –como por ejemplo Japón- esa agenda habrá que enviársela a la otra parte y consensuarla con ella antes de la reunión. En un primer momento se trata de limitar los temas que se van a tratar durante el proceso de negociación, es decir, de qué se va a negociar (ver Cuadro 1). Hay que distinguir entre aspectos principales y colaterales, y establecer un orden para abordarlos. Conviene hacer una lista exhaustiva para prever de antemano cualquier asunto que pueda surgir durante la negociación, no sólo aquellos que nos interesa tratar a nosotros, sino también aquellos que pueda plantear la otra parte.

## 9. EL ENCUENTRO

El primer contacto con la contraparte es decisivo para un buen desarrollo de la negociación. La primera impresión no se olvida, sobre todo si es negativa. El negociador debe adoptar un comportamiento que permita crear un clima favorable. Tiene que ofrecer una información favorable de la empresa que representa, de los productos y de él mismo, ya que a través de su comportamiento está transmitiendo la imagen de su empresa. En el primer encuentro conviene respetar una serie de reglas generales tal y como se recoge en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Cómo comportarse en el primer encuentro

- Sea puntual, aunque en el país que se visite haya flexibilidad en las citas.
- Respete las normas de saludo y de presentación del país en el que negocie..
- Utilice correctamente los nombres y los títulos de sus interlocutores.
- Trate de decir algunas palabras en el idioma de su interlocutor.
- Cuide el aspecto personal. Es preferible vestir de forma conservadora.
- Sea amable. Respete las normas de cortesía, aunque caer en servilismos.
- Mantenga un actitud formal. Evite chistes y bromas.
- Controle el tono de voz. No se ría a carcajadas.
- Sea optimista. Utilice argumentos positivos.
- Evite expresiones negativas, dubitativas o de sumisión.
- Demuestre empatía. Póngase en el lugar de la otra parte.

Al principio de la reunión se dedicará un tiempo a hablar de temas intrascendentes tales como el viaje, la estancia en el país, el tiempo, el tráfico, etc. (es lo que se llama en inglés *little talk*). Es preferible esperar a que sea el interlocutor el que comience la conversación de negocios y dejarle a él la iniciativa.

En la primera parte de la negociación hay que tratar de conocer las necesidades de la otra parte a través de lo que se denomina “escucha activa”:



Escucha activa = Escuchar + Observar + Cuestionar

En una escucha activa se entiende que la otra parte tiene la palabra la mayor parte del tiempo. Se estima como correcta la norma del 60-30-10: 60% del tiempo habla la otra parte, 30% nosotros y 10% de silencio. No debe interpretarse lo que dice el interlocutor ni tratar de inducir sus respuestas. Es importante prestar atención a los gestos y a las posturas como reacción a nuestras preguntas, sobre todo en las culturas de “alto contexto”.

Para obtener información es mejor realizar preguntas abiertas (¿por qué?, ¿cómo? ¿cuál es su opinión?) que cerradas (¿cuánto?, ¿dónde?, ¿tiene Usted...?). Hay que evitar preguntas que supongan un compromiso para el interlocutor o que impliquen algún tipo de información confidencial. En este sentido no se debe hablar de, márgenes comerciales, clientes, proveedores, organización interna de la empresa, niveles de responsabilidad, remuneraciones, etc. Muchas de las negociaciones fracasan por que en el primer encuentro no se ha hecho el esfuerzo de captar correctamente las necesidades de la otra parte.

La fase del primer encuentro termina con una presentación de la empresa con la cual se pretende que el interlocutor adopte una posición favorable durante la negociación. Los argumentos deben apoyarse sobre la motivación del cliente. Las características técnicas o comerciales de la propuesta que se va a realizar, se adaptan a las necesidades del cliente, mediante la exposición de unas ventajas que el negociador está en condiciones de probar. La argumentación sigue pues una secuencia: características-ventajas-pruebas.

El número de argumentos que se utilicen debe ser limitado, ya que en caso contrario pierden efectividad. En la negociación internacional hay que tener en cuenta que los atributos o ventajas competitivas más importantes de los productos, difieren de un país a otro. En unos puede ser la calidad o la garantía, mientras que en otros prima el diseño, la marca o el país de origen. Es necesario tener presente estas preferencias para adaptar la argumentación a cada mercado en que se negocie.

Una forma de mejorar la presentación de una propuesta es distinguir entre las explicaciones y las justificaciones. Primero se debe exponer el contenido y luego justificarlo. Si se mezclan ambas cosas se debilita la argumentación y la contraparte procederá rápidamente a pedir concesiones.

## **10. LA PROPUESTA**

La primera propuesta debe parecer justa y razonable. Al principio de la negociación es mejor evitar los conflictos de intereses y los obstáculos potenciales que podrían hacer fracasar la negociación. Al preparar la primera propuesta el negociador debe plantearse tres cuestiones que marcarán el intercambio de opiniones que va a tener lugar:

- ¿Quién debe hacer la primera propuesta?
- ¿Es mejor realizarla al alza o a la baja?
- ¿Debe adoptarse una actitud firme o flexible?

En la mayoría de las negociaciones comerciales internacionales se espera que sean los vendedores (exportadores) los que hagan la primera oferta, ya que se entiende que los

compradores (importadores) están en una posición de fuerza. No obstante en algunos mercados – sobre todo en aquellos el que el precio es el argumento de compra decisivo- los compradores toman la iniciativa desde el principio, hasta que se consigue el acuerdo definitivo. El primero que presenta la propuesta toma una ventaja práctica, ya que define el marco de referencia de la negociación. Este marco influirá probablemente en la respuesta de la otra parte, que ahora conoce las aspiraciones de su interlocutor y tendrá que presentar objeciones o realizar una contrapropuesta. Si no se conoce el mercado en el que se negocia es mejor forzar una situación en la que sea la otra parte la que haga el primer movimiento. Otra ventaja de esta alternativa es que permite conocer la profesionalidad y seriedad del interlocutor cuando expone sus condiciones.

Es una idea comúnmente aceptada que quienes comienza a negociar con exigencias ambiciosas consiguen mejores resultados que aquellos que fijan unas metas más modestas. En este sentido, los exportadores deben realizar sus ofertas al alza y los importadores a la baja. No obstante cada negociación es diferente. Para fijar la posición de salida habrá que tener en cuenta el margen de negociación con el que se trabaja en el país, la competencia directa que exista en el sector y el deseo que se tenga de cerrar la operación. También hay que considerar con qué urgencia se necesita llegar a un acuerdo y si existen otras alternativas comerciales.

Realizar propuestas a la baja está justificado cuando se trata, no tanto de conseguir el contrato, sino más bien de ser invitado a negociar. Esta circunstancia se produce en la venta internacional de productos con poco valor añadido (materias primas, ciertos componentes industriales, alimentación perecedera) en la que los precios y las condiciones están predeterminados, lo cual no deja apenas margen para hacer una oferta diferenciadora. Otras veces, en su afán por entrar en un nuevo mercado o de conseguir un cliente importante las empresas –sobre todo en las pymes- realizan ofertas incluso por debajo del nivel mínimo de rentabilidad. Esta estrategia comercial coloca al negociador desde el comienzo en una posición de debilidad. Si se consigue un primer acuerdo con una propuesta baja, en el momento de renegociarlo al alza, lo más probable es que el comprador busque alternativas más ventajosas entre los competidores.

En el momento de realizar la propuesta es mejor adoptar una posición de firmeza sobre los temas generales a la vez que se evita el compromiso en temas concretos; esta estrategia nos permitirá redefinir lo que queremos proponer a medida que van revelándose los objetivos y la forma de negociar de la otra parte. De igual manera hay que evitar que nuestro interlocutor se muestre demasiado rígido en cuestiones concretas, sobre si éstas superan claramente nuestro límite de negociación.

La recepción de una propuesta es el reverso de la presentación, por lo cual la forma de actuar en esos momentos es igualmente importante. Hay dos reglas que deben respetarse. En primer lugar no se debe interrumpir la exposición de la otra parte; los negociadores suelen ofrecer una concesión al final de la propuesta, y una interrupción puede eliminar esa concesión; además las interrupciones suelen generar un antagonismo, con el resultado de irritar a la otra parte, que podría endurecer sus condiciones. En segundo lugar, al recibir una propuesta no se debe mostrar rechazo, al menos, al principio. Aún en el caso de que resulte inaceptable es mejor mantener una actitud de respeto, explicando que no se corresponde con lo esperado. Cuando una propuesta está muy lejos de nuestras aspiraciones, es mejor permanecer inamovible en nuestra posición sin entrar a negociar ningún aspecto. De esta forma se obliga a la otra parte a modificar su postura inicial si quiere seguir negociando.

## 11. LA DISCUSIÓN

La etapa de discusión es la más intensa y la que suele ocupar la mayor parte del tiempo. Ambas partes deben estar muy atentas a lo que tienen que hacer y a lo que hace el otro. Generalmente, comienza con las objeciones que hace la parte a la que se ha realizado la propuesta y continúa con un intercambio de posiciones. Cada parte trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Para ello se utilizan tácticas negociadoras, de entre las cuáles, las más utilizadas con las concesiones.

En principio las objeciones son buenas ya que demuestran el interés de la otra parte para seguir negociando. Permiten conocer los intereses del interlocutor y si se resuelven favorablemente se habrá avanzado mucho en la negociación. Se pueden distinguir tres tipos de objeciones, cuyo tratamiento es el siguiente:

- **Objeciones falsas y sin fundamento:** generalmente son pretextos. Se traducen en una resistencia a la idea de llegar a un acuerdo, pero sin una razón concreta. Lo mejor es ignorarlas con el fin de evitar un enfrentamiento con la contraparte que no tendría solución.
- **Objeciones sinceras, pero sin fundamento:** se producen por una mala comprensión de los argumentos, malas experiencias o prejuicios. Habrá que explicar nuevamente los argumentos para convencer y transmitir seguridad a la otra parte.
- **Objeciones sinceras y fundadas:** la propuesta no se ajusta verdaderamente a lo que la otra parte necesita. Hay que aceptar la objeción pero tratar de compensarla mostrando otras cualidades o ventajas que contrarresten lo que falta.

En el transcurso de la discusión se produce un diálogo entre las partes para superar las objeciones que cada una de ellas plantea. Las técnicas de respuesta que más se utilizan son las siguientes:

- **Reformulación negativa:** esta táctica permite desdramatizar la objeción, reformulándole de una manera positiva y favorable para el que ha realizado la propuesta.
- **La continuidad:** consiste en aceptar la observación del interlocutor y proseguir la argumentación sin contradecirle abiertamente.
- **El apoyo:** utiliza abiertamente la objeción para demostrar que no se trata de un punto débil como entiende la otra parte, sino de una ventaja que se ha concebido así de forma deliberada.
- **El debilitamiento:** consiste en reformular la objeción, atenuando el argumento de la contraparte.
- **El testimonio:** consiste en citar la experiencia positiva de otro cliente, preferiblemente una empresa conocida en el sector.
- **El silencio:** se trata de ignorar la objeción cuando es puramente formal o bien el cliente la realiza únicamente para demostrar sus conocimientos. Un simple movimiento afirmativo con la cabeza bastará antes de pasar a otro tema. No obstante esta táctica debe utilizarse con precaución ya que pueden dejarse pasar objeciones verdaderas.
- **La anticipación:** el negociador introduce él mismo la objeción cuando está seguro de que el cliente la va a poner sobre la mesa. De esta forma reduce su importancia.

La regla más importante en esta fase de discusión es que prácticamente todo lo que se proponga o conceda debe ser condicional. Nada se da gratuitamente. Por todo lo que se concede se tiene que recibir algo a cambio.

En principio, para mantener el equilibrio de la negociación, se trata de que cada concesión que haga una de las partes sea correspondida con una de igual valor realizada por la otra parte. Si embargo, la importancia de cada concesión dependerá de los intereses de las empresas negociadoras por lo que esta equivalencia es difícil de establecer.

El uso que se hace de las concesiones marca el ritmo y el estilo negociador no sólo de la primera negociación sino de las que puedan sucederse en el tiempo. En el futuro, cada una de las partes establecerá su estrategia negociadora a partir del conocimiento que ha adquirido acerca del manejo de concesiones de la otra parte. Por ello, en el primer contacto es aconsejable ser muy cautelosos en la realización de concesiones. Como norma general, cuantas menos concesiones, mejor. En el Cuadro 5 se ofrecen unos consejos para hacer concesiones en una negociación internacional.

Cuadro 5. Cómo manejar las concesiones en una negociación internacional

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Deje un margen suficiente para negociar, en función de las prácticas comerciales del país en que negocia.</li><li>• Nunca acepte la primera propuesta, aunque sea muy favorable.</li><li>• Evite ser el primero en hacer una concesión sobre un tema importante; sin embargo, conviene hacerlo en cuestiones secundarias.</li><li>• Obligue a la otra parte a reducir una oferta inicial muy elevada; no entre a negociar dicha oferta mediante una contraoferta.</li><li>• Haga pequeñas concesiones; menores de las que espera la otra parte.</li><li>• Haga que la otra parte se esfuerce en conseguir cualquier concesión, con el fin de que la aprecie más.</li><li>• Realice concesiones lentamente; más bien final que al principio de la negociación.</li><li>• Retrase la negociación de concesiones en asuntos que considere importantes.</li><li>• No se sienta en la obligación de conceder algo siempre que obtenga una concesión.</li><li>• Alégrese de obtener concesiones; no se sienta culpable.</li><li>• Mantenga permanentemente bajas las expectativas de la otra parte al no ceder con frecuencia, demasiado pronto, ni en exceso.</li><li>• Lleve un registro de las concesiones que haga la otra parte para ver si sigue algún patrón; al estudiarlas conocerá mejor la estrategia que usará en próximas negociaciones.</li></ul> |
|---|

## 12. EL CIERRE

Una vez que se han negociado las concesiones se acerca el momento final. El negociador se enfrenta a dos tipos de tensión. La primera es la incertidumbre básica de toda negociación: ¿se conseguirá un acuerdo o habrá que abandonar y echar a perder todo el esfuerzo realizado? La

segunda es aquella que nos empuja a terminar la negociación antes de que la contraparte nos pida más concesiones. Todo ello hace que la decisión de cerrar sea una cuestión de criterios. Es más fácil saber cómo cerrar que cuando cerrar.

El momento para tratar de cerrar una negociación con éxito es aquel en que se cumplen cuatro requisitos:

- Satisfacción de las necesidades de la otra parte: con la negociación de la propuesta queda claro que se va a obtener un beneficio si se llega al acuerdo. Para que sea aceptable, la propuesta debe satisfacer un número suficiente de necesidades de la otra parte.
- Credibilidad en el mensaje: la otra parte tiene que interpretar que nosotros vamos a finalizar la negociación. Por ello en esta etapa última fase es aconsejable ser firme ya que la reacción de nuestro interlocutor dependerá de la credibilidad que nos conceda.
- Clima de confianza: en las etapas anteriores las partes se han conocido lo suficiente como aceptar que las propuestas que se han realizado se van a respetar. Tiene que ver más con la relación profesional que se establece que con la argumentación profesional.
- Agotamiento del margen de negociación: tenemos que convencer a la contraparte de que hemos llegado al límite de nuestra capacidad negociadora, aunque todavía reste margen de maniobra. Si no estamos decididos a aceptar el fracaso de la negociación porque todavía tenemos un amplio margen plantear el cierre es peligroso. La otra parte puede descubrir nuestra verdadera posición, con lo que quedará debilitada la confianza entre las partes y resultará difícil cerrar posteriormente. En cualquier caso, deberemos hacer nuevas concesiones.

Existen varias técnicas para cerrar una negociación. Deberá elegirse aquella que mejor se adapta a la situación y la personalidad de la otra parte. Algunas de las más utilizadas son las siguientes:

- La última concesión: consiste en cerrar la fase de discusión con una concesión, siempre que se llegue a un acuerdo. Es mejor cerrar con una concesión pequeña que con una importante, sobre todo si ésta afecta a un principio también importante.
- El resumen: se trata de hacer balance de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, haciendo hincapié en las concesiones que la otra parte ha conseguido y en las ventajas que supondría llegar a un acuerdo. Esta técnica se puede utilizar antes o después de la del cierre con la última concesión.
- La doble alternativa: se ofrece a la contraparte la elección entre dos soluciones, siempre dentro de los límites del margen de negociación. Tiene la ventaja de que la otra parte toma la iniciativa para cerrar. Puede que solicite un reajuste sobre alguna de las dos alternativas, facilitando así la oportunidad de hacer un cierre con concesión. Este tipo de cierre se suele utilizar cuando se está al límite de las posibilidades.
- La inversión de roles: se adopta la posición de la otra parte, preguntándole cuáles son las ventajas que encuentra en la propuesta. Si responde positivamente se está reafirmando sobre el deseo de llegar a un acuerdo y habría llegado el momento de proponer el cierre.
- Hechos consumados: se da por supuesto que ya se ha llegado a un acuerdo y se hacen preguntas sobre la puesta en práctica del mismo.
- La urgencia: se apremia a la contraparte a tomar una decisión rápida con la amenaza de que las condiciones no se pueden mantener durante más tiempo o de si no se llega a acuerdo se tendrá que empezar a negociar con otras empresas.

- El ultimátum: es la forma más extrema de cerrar. Consiste en comunicar que no se está en condiciones de realizar ninguna concesión más y que la última propuesta es la definitiva. Es la técnica de cierre más arriesgada y conviene pensarlo muy bien antes de utilizarla. A diferencia de los demás, en este tipo de cierre si conviene crear cierta tensión para transmitir firmeza a nuestra posición.
- La pausa: si ninguna de las técnicas de cierre ha tenido resultados inmediatos podríamos combinarlas con una interrupción de las negociaciones, pero manteniendo la posibilidad de llegar a un acuerdo. A veces conviene utilizar este tipo de cierre para dar tiempo a la contraparte a estudiar nuestra propuesta y a valorar las consecuencias que tendría no llegar a un acuerdo.

El objetivo de la fase de cierre es conseguir un acuerdo sobre las propuestas que se han realizado. Sin embargo en el momento final también existen peligros, fruto de la relajación y de la alegría por haber finalizado el proceso con éxito. El principal riesgo consiste en dejar cabos en algunos de los detalles que se han acordado. Para evitar caer en esta situación que puede dar lugar a malentendidos y problemas en el futuro ambas partes deben poner por escrito, leer y aprobar un resumen detallado de cada uno de los puntos negociados. En las negociaciones formales cada parte suele tener un borrador de trabajo que sirve para redactar los documentos y contratos en los que se van a plasmar las negociaciones. Si la negociación no es tan formal conviene enviar a la otra parte un resumen escrito de lo que se ha acordado y conseguir su conformidad, de forma tan explícita como sea posible.

Por desgracia existen negociaciones internacionales -incluso aquellas en las que se ha invertido mucho tiempo- que terminan sin acuerdo. En esta situación hay que hacer el esfuerzo de dejar una puerta abierta para el futuro, ya que las circunstancias de la vida empresarial cambian. En la despedida, hay que actuar sin precipitación y agradecer el tiempo que se ha dedicado para obtener el acuerdo.

Cualquiera que haya sido el resultado de la negociación, es útil analizar qué es lo que ha sucedido: si se ha fracasado para descubrir los puntos débiles y remediarlos; en caso de éxito para valorar los puntos fuertes y sacar el mayor partido posible en futuras negociaciones. En el Cuadro 6 se resumen algunas de las cuestiones que debe plantearse el negociador para analizar el resultado de la negociación.

#### Cuadro 6. Análisis de una negociación

En caso de éxito	En caso de fracaso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué preguntas han servido para obtener la información más valiosa?</li> <li>• ¿Cuáles han sido los argumentos que se han causado mejor efecto?</li> <li>• ¿En qué momento de la negociación se ha tenido la percepción de que la contraparte iba a tomar una decisión favorable? ¿Qué ha dicho? ¿Qué gestos ha realizado?</li> <li>• ¿Cuál ha sido la objeción más importante? ¿Cómo se ha superado?</li> <li>• ¿Qué concesiones se han valorado más? ¿Se podría haber evitado?</li> <li>• ¿Qué técnica de cierre se ha utilizado?</li> <li>• ¿Hubiera sido posible haber cerrado antes?</li> <li>• ¿En qué tipo de situaciones se puede aplicar las técnicas utilizadas en esta negociación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué indicios, a priori, permiten anticipar el fracaso de la negociación?</li> <li>• ¿Qué información hubiera sido útil para negociar mejor?</li> <li>• ¿En qué momento el interlocutor se ha mostrado contrario a un acuerdo?</li> <li>• ¿Cuáles han sido las verdaderas razones para su negativa?</li> <li>• ¿Qué le falta a la propuesta para ser más atractiva?</li> <li>• ¿Qué errores se han cometido en la negociación de las concesiones?</li> <li>• ¿Se ha intentado cerrar en el momento oportuno?</li> <li>• ¿Hubiera sido más eficaz utilizar otra técnica de cierre?</li> <li>• ¿Merece la pena preparar un próximo encuentro para retomar la negociación?</li> </ul>

### 13. FACTORES DE ÉXITO EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Cualquiera que sea el tipo de negocio que se vaya a realizar en un mercado exterior y el estilo de negociación de la otra parte es aconsejable mantener unas pautas de comportamiento que son homologables a todos los países y culturas. Además de las condiciones innatas y la experiencia profesional de cada ejecutivo, estos consejos ayudarán a negociar de forma eficaz en un contexto internacional.

- Flexibilidad y resistencia a los horarios

La negociación internacional requiere viajes largos y cansados en los que se trabaja durante fines de semana, días de vacaciones o nada más bajarse de un avión en el que se han estado 16 horas seguidas. Esto es debido a que muchas negociaciones deben concluirse en un plazo de tiempo determinado pero también a la necesidad de ajustar el tiempo a las diferencias en los horarios, períodos de vacaciones o fiestas locales.

- Preparación del viaje

Muchas veces, el éxito de un viaje de negocios radica en la preparación: contactar previamente con clientes potenciales, organizar una agenda de entrevistas, buscar las mejoras combinaciones de transporte y estancia, llevar la documentación necesaria, etc.

- Tener una estrategia negociadora

Cuando ya se ha contactado con la otra parte, pero antes de sentarse a negociar, hay que elaborar una estrategia negociadora por etapas en la que se establezcan los objetivos que se persiguen, el

margen de negociación, los argumentos que se van a utilizar y las concesiones que es está dispuesto a hacer.

- Aceptar la idea de ser extranjero

Una vez en el país extranjero no es necesario renunciar a los hábitos del país origen, ni tratar de imitar las costumbres locales. Tampoco debe comportarse uno con inferioridad en países de mayor desarrollo, ni con superioridad en países pobres. Lo idóneo es buscar el equilibrio con el interlocutor.

- Conocer las costumbres y usos sociales de los países que se visitan

No debe darse por hecho que lo que se considera aceptable en una cultura tenga que serlo en las demás. Una forma de ganar aceptación en los negocios internacionales es aprender un poco del idioma y de las costumbres del país donde se va a negociar. Hay que ser muy respetuoso con las normas de protocolo: saludos, presentaciones, comportamiento durante las comidas, regalos, etc.

- Adaptarse el ritmo de negociación del país en que se negocia

Para los ciudadanos occidentales, en la mayor parte del mundo será necesario ir más despacio, independientemente de que los retrasos se deban a causas burocráticas (Países del Este) y al sistema jerárquico de toma de decisiones (China, Japón). Por el contrario, en otros países como Estados Unidos o el Reino Unido, lo normal es que se vaya más rápido.

- Utilizar habilidades negociadores que son comunes a todos los países

En todas los países es los que se negocia es positivo utilizar ciertas habilidades que tienen que ver sobre todo con técnicas de comunicación tales como: presentar los argumentos con entusiasmo, escuchar atentamente al interlocutor, observar sus gestos, reaccionar moderadamente a lo que se propone, realizar propuestas condicionales, etc.

- Tener una actitud emprendedora

Las negociaciones que se desarrollan en países lejanos requieren de personas que tengan iniciativa y sepan desenvolverse por sí mismas en situaciones nuevas. También hay que ser creativo para buscar soluciones y resuelto para asumir riesgos.

- Crear y mantener relaciones personales

La habilidad para contactar personalmente con gente de otras culturas es esencial en el mundo de los negocios internacionales. Para ello será necesario dedicar tiempo a actividades sociales. En las primeras reuniones hay que evitar comentarios personales sobre asuntos políticos, religiosos, formas de vida, cuestiones raciales, etc., que provoquen un enfrentamiento con el interlocutor.

- Resumir toda la información que se obtenga

Es aconsejable elaborar unas fichas de empresas e informes de la negociación en las horas siguientes a cada reunión. Hay que tener en cuenta que en ocasiones se negocia con varias personas el mismo día y en idiomas que no se dominan totalmente, por lo cual si no se realizan



anotaciones escritas gran cantidad de información se pierde.

- Considerar la posibilidad de terminar la negociación sin acuerdo

No es obligado llegar siempre a un acuerdo. Si la propuesta de la otra parte no es satisfactoria es mejor retirarse. Esta decisión es especialmente dolorosa cuando se está trabajando con dedicación durante un largo período de tiempo para conseguir un contrato. Sin embargo es mejor cortar, que comprometerse en algo que no se pueda concluir.

- Ir más allá de la firma del contrato

El negocio no se concluye cuando se firma el contrato. En muchos aspectos continúa, mientras el contrato sigue vigente. En los negocios internacionales es importante comunicarse con el cliente cada cierto tiempo, ir a visitarle cuando se está en su país, comprobar que todo lo acordado se está llevando a cabo y qué está satisfecho con los resultados. De esta forma se van construyendo relaciones positivas y duraderas que favorecerán la consecución de otros negocios.

## CUESTIONARIO SOBRE TIPOS DE NEGOCIADORES

*Señale con una X la alternativa que le parece más adecuada en base a sus actitudes, creencias y comportamientos en las negociaciones.*

		De acuerdo	En desacuerdo
1.	Los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello.		
2.	Son más importantes los resultados de la negociación que las relaciones con las personas con las que negocio.		
3.	En una negociación busco los resultados a corto plazo; en el largo plazo todo cambia.		
4.	En una negociación, lo que gana uno, lo pierde el otro.		
5.	Durante una negociación es preferible no mostrarse muy educado y servicial ya que se podría transmitir debilidad.		
6.	Cuando la otra parte está equivocada es preferible demostrarle su error.		
7.	No me importan las situaciones de tensión durante las negociaciones.		
8.	Si un oponente me da la oportunidad de sacar ventaja, no debo ofrecer nada a cambio.		
9.	Es preferible ofrecer información incompleta a la otra parte para no dar pistas sobre nuestros verdaderos intereses.		
10.	Durante una negociación no tengo miedo de que al final se concluya sin acuerdo.		
11.	En ocasiones retraso deliberadamente la respuesta para crear incertidumbre en la otra parte		
12.	Si los oponentes ceden ante la presión debo presionar más.		
13.	Prefiero discutir aquellos puntos en los que no hay acuerdo que poner énfasis en los puntos en los que estamos de acuerdo.		
14.	Es mejor no llegar a un acuerdo que llegar a un acuerdo de mínimos.		
15.	No renegociaré un acuerdo para dar más facilidades a la otra parte cuando está atravesando por dificultades.		
	<b>RESULTADOS</b>		

**DIAGNÓSTICO:**

- 8 o más en la columna "De acuerdo": NEGOCIADOR "DURO" (Estilo competitivo)

- 8 o más en la columna de "En desacuerdo": NEGOCIADOR "BLANDO" (Estilo cooperativo)

## CUESTIONARIO PERFIL DEL NEGOCIADOR INTERNACIONAL EFICAZ

*A continuación figuran 15 características que debe poseer un buen negociador internacional. De entre las 15, elija las 7 que considere más importantes, marcando con una X en la casilla del centro. Una vez que haya realizado esta selección, elija las tres que considere fundamentales, marcando con una x en la casilla de la derecha.*

	7	3
Capacidad para desarrollar relaciones con personas de otras culturas		
Conocer el proceso de toma de decisiones en cada país		
Flexibilidad para introducir modificaciones sobre las propuestas iniciales		
Ser paciente durante todo el proceso negociador		
Soportar bien la ambigüedad y la incertidumbre generada por la otra parte		
Usar el sentido del humor para crear un clima cordial		
Analizar y tener en cuenta los posibles objetivos de la otra parte		
Saber escuchar y valorar la información que transmite la otra parte		
Pensar y actuar con rapidez en situaciones imprevistas o nuevas		
Ser perseverante y decidido en las relaciones que se establecen		
Tener claros los objetivos que se persiguen en la negociación		
Conocimiento de la materia sobre la que se negocia		
Saber preparar y planificar la negociación		
Estar dispuesto a asumir riesgos		
Adaptarse a las costumbres y usos sociales de los países que visita		

## CUESTIONARIO SOBRE COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR

*Valore desde un máximo de 5 puntos a un mínimo de 1 punto su comportamiento en cada uno de los siguientes aspectos de la negociación.*

1.	Tengo claros los objetivos de la negociación	
2.	Fijo un margen de negociación distinto en base a las características de la operación (tipo de cliente, producto, país, cultura de negocios, etc.)	
3.	Establezco una posición de partida, una posición de ruptura y una posición esperada	
4.	Tengo en cuenta la tipología de negociador de la otra parte a la hora de negociar	
5.	Establezco una estrategia de salida para cada negociación: tomar la iniciativa o dejar que la otra parte la tome	
6.	Establezco una estrategia temática para cada negociación: empezar por un aspecto concreto de los que se tienen que negociar	
7.	Distingo entre concesiones fundamentales y concesiones secundarias	
8.	Utilizo las concesiones secundarias para facilitar la negociación	
9.	Me resisto a realizar concesiones fundamentales hasta el final de la negociación	
10.	Preparo alguna estrategia de concesión /petición final para cerrar la negociación	
	TOTAL	

EVALUACION x 2 / 10	
------------------------	--

## TEST DE PROTOCOLO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

1. Ud. está planificando un viaje a Argelia ¿Qué días se consideran fin de semana en este país?:
  - a) Jueves y viernes
  - b) Viernes y sábado
  - c) Sábado y domingo
  - d) Domingo y lunes
  
2. Ud. está en un almuerzo de negocios en América Latina. ¿En qué país no debe utilizar el adjetivo exquisito para describir la comida ya que significa “raro”, “extraño”, “que no es de fiar”?:
  - a) Cuba
  - b) Costa Rica
  - c) México
  - d) Brasil
  
3. En una reunión en Corea del Sur su cliente le da una tarjeta en la que aparece el nombre de Lim Hong Ho ¿Cómo debe llamarle?:
  - a) Mr. Hong
  - b) Mr. Lim
  - c) Mr. Ho
  - d) Mr. Lim Hong
  
4. En una negociación en Asia, su cliente mueve la cabeza de derecha a izquierda de forma rápida para expresar asentimiento y aprobación. En qué país se encuentra:
  - a) Filipinas
  - b) India
  - c) Japón
  - d) Vietnam
  
5. Ud. está en una comida de negocios ¿En cuál de los siguientes países no debe pasar los platos con la mano izquierda?
  - a) Estonia
  - b) Taiwan
  - c) Islandia
  - d) Arabia Saudita

6. ¿En cuál de los siguientes países se espera que Vd. sea puntual en sus citas de negocios?:
- a) Ecuador
  - b) Rumania
  - c) Suiza
  - d) Turquía
7. En un viaje de negocios uno de sus distribuidores le obsequia con un regalo ¿En cuál de los siguientes países no debe abrirlo en su presencia?
- a) Estados Unidos
  - b) Brasil
  - c) Malasia
  - d) Israel
8. Ud. está de viaje por América Latina. ¿En cuál de los siguientes países no es aconsejable establecer comparaciones con Chile, especialmente si es para alabar ese país?
- a) Colombia
  - b) Panamá
  - c) Perú
  - d) Venezuela
9. Ud. está en una reunión de negocios en China. Le han servido ya varias tazas de té y no desea tomar otra taza ¿Cuál es el gesto más indicado para declinar?
- a) Poner la mano encima de la taza cuando vayan a servir
  - b) Golpear en la mesa con el dedo índice de la mano derecha
  - c) Colocar la taza vacía boca abajo encima de la mesa
  - d) Mover la taza de izquierda a derecha cuando vayan a servir
10. Ud. invita a comer a un cliente que está de visita en España ¿En que caso no debe ofrecer vino ni tampoco tomarlo Vd.? ¿Cuándo el cliente es de?:
- a) Angola
  - b) Irán
  - c) Letonia
  - d) Marruecos

ATENCIÓN: Revise sus respuestas. En una de las preguntas, las cuatro respuestas son válidas.

## ESTEREOTIPOS EN LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Identificar cada uno de los doce países mencionados al final de la hoja con el estereotipo correspondiente.

¿CUÁL ES EL PAÍS EN EL QUE.....

..... La fidelidad no existe, salvo en las relaciones con la familia de sangre. La forma es más importante que el contenido.	
..... La religión es un factor determinante en la vida personal y profesional Hay que tener muy presentes todos sus preceptos religiosos.	
..... El cumplimiento de la normativa, el orden y la ausencia de riesgo es lo que mas se valora. Los negociadores no se caracterizan por ser flexibles o imaginativos.	
.... Los negociadores tienen una gran brillantez dialéctica que utilizan para demostrar que lo suyo es lo mejor, de lo cual están realmente convencidos.	
..... Las negociaciones es un proceso largo que se realiza en equipo. Se revisará hasta el último detalle. Una vez que se llegue a un acuerdo existe una gran fidelidad a los proveedores y socios.	
..... El sentido del honor y el orgullo están muy arraigados. Las personas rara vez se vuelven atrás en sus opiniones. Las diferencias regionales marcan la forma de negociar.	
..... Los negociadores tienen mayor preparación científica y técnica que empresarial; como todo país que ha sido dominado en el pasado reciente tienen desconfianza hacia los extranjeros.	
..... El trato es muy directo y claro, si bien puede parecer agresivo y prepotente. Cuanto antes se llegue a un acuerdo mejor.	
..... A los negociadores les gusta entrar en conversaciones intelectuales (política, historia, literatura, música, etc.). La imagen personal que se proyecta es muy importante.	
.... La relación personal y la confianza es la base de las relaciones comerciales. El ritmo de negocios es lento y la orientación al largo plazo.	
..... El trato es frío aunque educado. Se utiliza el sentido del humor para debilitar la posición del contrario. Se sienten diferentes a los países vecinos.	
..... Los negociadores tienen un gran poder de negociación que explotarán al máximo. No debe esperarse una actitud de <i>fair play</i> .	

ALEMANIA; ARABIA SAUDÍ; ARGENTINA; CHINA; ESPAÑA; ESTADOS UNIDOS; FRANCIA; ITALIA; JAPÓN; MÉXICO; POLONIA; REINO UNIDO.

# CASO FRAY MARCOS-EGARFIL

## NEGOCIACIÓN DE UNA COMPRAVENTA INTERNACIONAL



## 1. Historia

El proceso para convertir lana de oveja en un tejido de lana para la confección pasa por cuatro fases: lavado de la lana esquilada, peinado para homogeneizar el pelo y eliminar impurezas, hilatura y tejeduría. Las dos primeras fases tienen lugar en los países donde existe mayor número de cabezas de ganado ovino que son Australia, Uruguay y Sudáfrica. El proceso de hilatura y tejeduría, de mayor valor añadido, se realiza en los países de tradición textil como Italia, Francia, Bélgica, Alemania y más, recientemente, China y otros países asiáticos.

Tops Fray Marcos es una de las principales empresas uruguayas productoras y exportadoras de lana peinada. La empresa se fundó en Montevideo en 1965 por Frank Raquet un ingeniero textil norteamericano. A través de un proceso riguroso de selección, lavado y peinado de las lanas, obtiene una lana de calidad que ha conseguido una buena aceptación en los mercados europeos. La empresa exporta el 90% de su producción, de ella el 75% a Europa y el resto a China y Japón, principalmente.

La empresa exporta básicamente cuatro productos de lana industrial. En el cuadro 1 se describe cada uno de ellos, sus usos así como los países más competitivos fabricándolos.

Cuadro 1: Productos que exporta Tops Fray Marcos

Tipo de producto	Usos	Principales países proveedores
Lana peinada 22 micras (Tops)	Camisas y telas ligeras	Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica
Lana peinada 24 micras (Tops)	Jerseys, trajes	Australia, Uruguay, Argentina, China
Lana peinada 26 micras	Textiles de hogar	Australia, Uruguay, Portugal
Puncha (Blousse)	Textiles de hogar, alfombras (subproducto)	Australia, Uruguay, Portugal

Los precios en el mercado de la lana son muy volátiles ya que dependen de factores tales como los resultados de la campaña de esquilado en los países productores, la evolución de la demanda de confección textil en los países desarrollados, las ventas de excedentes de stocks a bajo precio (sobre todo de Australia y China), las cotizaciones de las divisas, etc. Ello hace que las cotizaciones tengan una validez de 24/48 horas, ya que incluso en períodos cortos (10-15 días) los precios pueden encarecerse o rebajarse en más de un 15%.

Hasta el momento Tops Fray Marcos no ha realizado ningún esfuerzo comercial por vender en España, quizá porque el mercado español es muy reducido para su producto. De acuerdo a los datos de la Cámara Mercantil de Uruguay las exportaciones de lana lavada a España eran de unos 200.000 kg./año (aproximadamente unos 15 contenedores de 20'). Sin embargo en el último informe anual se habían duplicado. Algunas empresas competidoras estaban haciendo negocio en España. Aprovechando que recientemente un agente comercial español que representaba a otras empresas uruguayas y argentinas en España les había contactado para ofrecerles sus servicios, le encargaron una prospección del mercado español de lana peinada.

Dos meses después recibieron un informe del agente que podía resumirse en los siguientes puntos:

- Existían en España unas 40 empresas que se dedicaban a la hilatura de lana peinada, concentradas en la provincia de Barcelona (Sabadell y Tarrasa) y algunas también en Alicante.
- La gran mayoría no tenía capacidad para importar un contenedor completo (aproximadamente 14.500 kg acondicionados). Realizaban pedidos pequeños (2.000-3.000 kg.) a mayoristas locales, que eran los que importaban.
- De las empresas grandes que importaban (Hilaturas Génesis, Sisa, Egarfil) lo hacían sobre todo de Australia. No se había detectado ninguna que importara directamente de Uruguay.
- El mercado de importadores-mayoristas estaba concentrado en 4 o 5 empresas. Todas ellos conocían la lana uruguaya y había comprado a competidores de Tops Fray Marcos.

De las empresas que había visitado el agente comercial, la que había mostrado más interés era Egarfil, que por otra parte podría ser uno de los mejores clientes que podría tener Fray Marcos en España. Se le enviaron muestras y se le empezaron a pasar cotizaciones. Rápidamente se negoció un pedido de un contenedor de 20' de lana peinada de 24 micras al precio de 5,30 USD/kg., CIF Barcelona, entrega a 90 días y pago mediante carta de crédito irrevocable. Sobre la cotización de 5,40 USD/kg. que había pasado Fray Marcos, se realizó un descuento de 0,10 USD por tratarse de la primera operación – esta venta había tenido lugar seis meses antes de la negociación que se va a llevar a cabo y, debido a la volatilidad del mercado de la lana, el precio que se fijó no sirve de referencia para la negociación actual.

## **2. Planteamiento**

Unos meses después de realizarse esta operación Joaquín Gómez del Castillo, Director de Exportación de Fray Marcos realizó uno de sus viajes comerciales a Europa y reservó cuatro días para visitar Barcelona y entrevistarse con los principales mayoristas de lana e hilaturas locales acompañado del agente comercial español Oscar Lloveras. Lógicamente concertaron una entrevista con Egarfil a la que asistirían su Director Gerente, Benito Colls y la jefa de producción, Catalina Riera. El objetivo de esa entrevista era negociar un acuerdo de compraventa para los próximos doce meses de tal forma que Tops Fray Marcos se convirtiera en proveedor habitual de Egarfil. El resultado del primer pedido había sido excelente. La lana enviada por Tops Fray Marcos se había ajustado perfectamente al proceso productivo de Egarfil.

Los aspectos que se iban a negociar eran los siguientes:

- Cantidad: número de contenedores para cada tipo de producto: lana peinada de 22, 24 y 26 micras, y puncha. Cada contenedor tiene una capacidad de 14.000 kg.
- Precios para cada uno de los tipos de lana: se negocia en dólares y subiendo o bajando de 5 en 5 centavos.
- Condiciones de entrega: CIF Barcelona o FOB Montevideo
- Plazo de entrega: 60/90 días en el CIF y 30/60 en el FOB
- Medio de pago: carta de crédito irrevocable o transferencia bancaria.
- Descuentos: como porcentaje sobre el precio o cantidad fija por kilo

La negociación se desarrolla en un ambiente cordial y hospitalario como corresponde a un sector de gran tradición empresarial.

### 3. Cuestiones

- A). Preparación de la estrategia negociadora (en grupos de dos):
1. Fijar, al menos, 3 objetivos fundamentales de la negociación.
  2. Teniendo en cuenta los precios máximos/mínimos y óptimos establecer los precios esperados.
  3. ¿Por qué producto conviene empezar a negociar?
  4. ¿Quién hace la primera oferta?
  5. Preparar concesiones secundarias
  6. Preparar una concesión final (Fray Marcos) o petición (Egarfil) para cerrar.
  7. Asignación de roles y temas a tratar
- B) Desarrollo y cierre de la negociación (en grupos de cuatro):
1. Negociar para llegar a un acuerdo de compraventa para los próximos 12 meses.
  2. Autoevaluación del comportamiento negociador

### ROLE-PLAYING

Por parte de EGARFIL negocian:

**ROLE PRINCIPAL - Benito Colls (Gerente):** ha realizado toda su carrera profesional en la empresa. Es un duro negociador sobre todo cuando llega el momento de hablar de precios. Utiliza la ironía y el sarcasmo para debilitar la posición del contrario. No le importa crear algo de tensión. Debe llevar el peso de la negociación por parte de Egarfil. Negocia el precio, las condiciones de entrega, el medio de pago y los descuentos. **Role Principal.**

**ROLE DE APOYO - Catalina Riera (Jefa de Producción):** es ingeniera química. Lleva 2 años en la empresa. Es su segundo trabajo. Anteriormente estuvo trabajando en una consultora de medio ambiente. Su comportamiento es formal y reservado. Debe intervenir cuando se negocian las cantidades y los plazos de entrega. Debe tomar nota de todas las condiciones del acuerdo al que se llegue. **Role de apoyo.**

Por parte de FRAY MARCOS negocian:

**ROLE PRINCIPAL - Joaquín Gómez del Castillo (Director de Exportación):** licenciado en Administración de Empresas, lleva nueve años en la empresa; anteriormente trabajó como auditor. Se le nombró Director de Exportación hace dos años por su conocimiento de idiomas. Adopta una posición modesta y tranquilo cuando negocia. Trata de evitar a toda costa la confrontación con la otra parte. Debe llevar el peso de la negociación por parte de Fray Marcos. Negocia las cantidades, los precios, los plazos de entrega y los descuentos. **Role principal.**

**ROLE DE APOYO Oscar Lloveras (agente comercial de Fray Marcos en España):** de personalidad extrovertida, tiene una gran experiencia en operaciones de importación-exportación. Su papel es presentar a las partes y hacer una breve introducción al principio de la negociación. Debe intervenir cuando se produzcan enfrentamiento o para ofrecer posibles alternativas, concretamente cuando se negocian las condiciones de entrega y el medio de pago. Deber tomar nota de todas las condiciones del acuerdo al que se llegue. **Role de apoyo..**

ANEXOS:

- A. POSICIÓN NEGOCIADORA DE FRAY MARCOS (CONFIDENCIAL)
- B. POSICIÓN NEGOCIADORA DE EGARFIL (CONFIDENCIAL)

## RESULTADO DE LA NEGOCIACIÓN

Tipo de lana	Nº Contenedores	Precio/kg.
Lana peinada de 22 micras		
Lana peinada de 24 micras		
Lana peinada de 26 micras		
Puncha		

Condiciones de entrega: \_\_\_\_\_

Plazo de entrega: \_\_\_\_\_

Medio de pago: \_\_\_\_\_

Descuentos: \_\_\_\_\_

Fdo.: Egarfil, S.A.

Fdo.: Tops Fray Marcos, S.A.

## **CASO INGENIEROS ASESORES CULTURA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES EN TURQUIA**

### **A) PRESENTACIONES**

Juan y Federico son dos ingenieros que acudieron en representación de sus respectivas empresas a una convención sobre tecnologías del medioambiente en Estambul (Turquía). Cada uno de ellos realizó una presentación de 20 minutos en inglés correcto acerca de los servicios de su empresa.

Juan, cuya empresa se especializaba en gestión de residuos, empezó saludando en turco, agradeciendo a los representantes de las entidades organizadoras la invitación para participar en la convención, y diciendo una palabras emotivas sobre lo que le había parecido Estambul, ciudad que visitaba por primera vez. A continuación realizó una presentación basada únicamente en fotografías a través de las cuales se contaba paso a paso un proyecto en el que su empresa había participado para descontaminar un terreno en Alemania. Había fotografías de técnicos analizando la tierra, trabajos de laboratorio, máquinas excavando, etc. La última fotografía mostraba humorísticamente cómo los materiales contaminados se alejaban volando por el cielo.

Federico comenzó directamente, explicando los servicios de redes de medida para contaminación acústica que ofrecía su empresa. Apoyó su exposición con diapositivas muy detalladas, con fondo verde, que incluían informes técnicos, gráficos y diagramas en que comparaban favorablemente sus resultados con los de empresas competidoras. También utilizó el humor, comentando cómo su empresa había mejorado su tecnología a raíz de un error cometido en uno de los proyectos en que habían participado en Grecia.

Al final de las intervenciones, fueron muy pocos los empresarios turcos que se acercaron a Federico. Sin embargo la presentación de Juan había generado mucho más interés. Había una cola de personas que querían hablar con él.

Pregunta:

- ¿En que se habían diferenciado ambas presentaciones para justificar un resultado tan dispar? Señalar los aspectos positivos en la presentación de Juan y los negativos en la de Federico.

### **B) PROTOCOLO INTERNACIONAL EN ENTREVISTAS DE NEGOCIOS**

Al día siguiente de la convención, Federico había concertado una entrevista con una empresa de ingeniería turca que pertenecía a uno de los grandes holdings familiares del país, con negocios en la construcción, el sector químico y la banca. El contacto lo había establecido a través de un ingeniero turco perteneciente a la minoría sefardí (judíos de origen español) que había conocido el año anterior en una conferencia en Londres. Posteriormente, había viajado a España de vacaciones, lo que había servido para establecer una relación personal entre ambos. El objetivo

de la reunión era que ambas empresas se conocieran con vistas a establecer algún tipo de alianza para realizar trabajos de consultoría medioambiental. Federico se entrevistaría con Abdullah Gül, Director General de la Empresa y con Ugür Ziyal, un ingeniero Jefe de Proyectos que tenía gran experiencia con empresas del sector químico y de materiales de construcción.

Ese día Federico se levantó muy temprano, se duchó y afeitó, y se vistió con un traje gris marengo, camisa blanca con rayas finas azules y una corbata rosa que le había regalado su mujer por su cumpleaños. Él mismo se limpió los zapatos (siempre llevaba un kit de limpieza en la maleta) y metió en la cartera dos estuches con botellas de vino de reserva que había traído desde España para obsequiar a sus posibles socios.

Como era un hombre muy previsor había preguntado en el hotel que se podría tardar en taxi hasta la empresa (unos 20 minutos, le dijeron). Salió con 40 minutos de adelanto, pero no obstante debido al terrible tráfico de Estambul llegó con diez minutos de retraso. Nada más llegar, su amigo salió inmediatamente a recibirlo y, al igual que el día anterior cuando había acudido a visitarle al hotel, le tendió las dos manos a modo de saludo. Le introdujo en la sala de juntas de la empresa donde le estaban esperando los Sres. Gül y Ziyal. Cuando su amigo le presentó, Federico se adelantó hacia ellos y al tiempo que les saludaba con la expresión *Nasilsiniz* (¿Cómo están Ustedes?), les tendió las dos manos. Una vez hechas las presentaciones Federico se disculpó por el breve retraso, manifestando que en Madrid el tráfico era tan terrible como en Estambul. A continuación se entabló una charla informal en temas en los cuales Federico fue tomando la iniciativa; se habló del potencial turístico de Turquía, de fútbol (el Galatasaray había sido rival de un equipo español en la Copa de Campeones) y de la familia –Federico les comentó que él tenía 3 hijos y a su vez les preguntó si ellos tenían hijos-. También se habló de la posible entrada de Turquía en la UE, mencionando Federico la percepción que hay en España sobre la necesidad de mejorar la situación de los derechos humanos en Turquía; como era un gran aficionado al cine se refirió a la película “El expreso de medianoche” en la que se trataba la terrible situación de los presos en las cárceles turcas. Al inicio de la reunión se ofreció té y café. Federico declinó la invitación alegando que su médico le había prescrito un régimen de comidas severo por un problema temporal de estómago -en realidad, era una disculpa, lo que sucedía era que no le apetecía nada tomar esas bebidas-. Pidió que le trajeran agua tónica.

Una vez terminada la charla informal Federico expuso brevemente la actividad de su empresa y su experiencia internacional así como las áreas en las que se podría establecer la colaboración entre ambas empresas. Durante la conversación Federico trató al Director General como Doktor Gül y al Jefe de Proyectos como Bay Ugür. Su amigo servía de traductor (turco-español), ya que ellos no hablaban inglés. Cuando ellos hablaban, él miraba a su amigo, que iba traduciendo, y cuando hablaba él, se dirigía también a su amigo. Al ofrecer algunos datos del sector de medioambiente español (volumen de negocio, % por actividades, nº de empresas, etc.) escribió las cifras en un papel y se las mostró.

Una vez finalizada la entrevista procedió a entregarles el regalo que había traído -las botellas de vino- haciendo mención a la calidad de los vinos españoles. A su vez lo turcos le entregaron una caja envuelta en papel de regalo. Federico la abrió delante de ellos, resultando ser un plato decorativo de cerámica en el que se mostraba la imagen de la Mezquita Azul. Dio las gracias y alabó la belleza del edificio. En la despedida tendió la mano, primero al Jefe de Proyectos y luego al Director General, acompañando el saludo con la expresión *göorusnemek üzere* (hasta pronto)

Pregunta:

- Señalar los comportamientos correctos e incorrectos de Federico durante la reunión en cuanto a: forma de vestir, saludos y presentaciones, nombres y títulos, temas tabú, uso de intérpretes e invitaciones y regalos.

	<b>CORRECTO</b>	<b>INCORRECTO</b>
<b>FORMA DE VESTIR</b>		
<b>SALUDOS Y PRESENTACIONES</b>		
<b>NOMBRES Y TÍTULOS</b>		
<b>TEMAS TABÚ</b>		
<b>USO DE INTERPRETES</b>		
<b>INVITACIONES Y REGALOS</b>		



