

Negociación Internacional

Autor:Luis Eduardo Granados



Negociación Internacional / Luis Eduardo Granados, / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-32-8

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
© 2017, LUIS EDUARDO GRANADOS

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Negociación Internacional

Autor: Luis Eduardo Granados





Índice

UNIDAD 1 Conceptos básicos

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

UNIDAD 1 Etapas del proceso de negociación

Introducción	16
Metodología	17
Desarrollo temático	18

UNIDAD 2 Factores de éxito en la negociación

Introducción	26
Metodología	27
Desarrollo temático	28

UNIDAD 2 Concepto de internacionalización

Introducción	35
Metodología	36
Desarrollo temático	37



Índice

UNIDAD 3 Aspectos básicos a negociar

Introducción	46
Metodología	47
Desarrollo temático	48

UNIDAD 3 Diferencias entre negociación nacional e internacional

Introducción	60
Metodología	61
Desarrollo temático	62

UNIDAD 4 Proceso de negociación internacional

Introducción	71
Metodología	72
Desarrollo temático	73

UNIDAD 4 Factores de éxito en la negociación internacional

Introducción	80
Metodología	81
Desarrollo temático	82

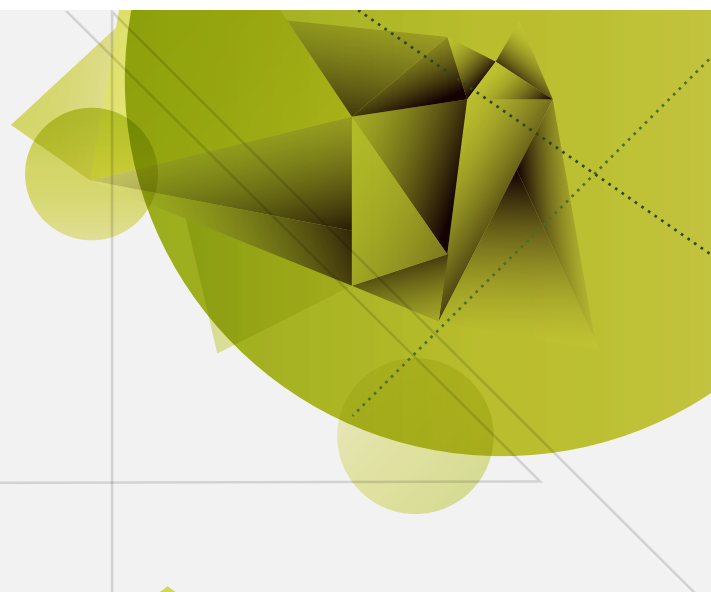
Bibliografía	91
--------------	----



1

Unidad 1

Conceptos básicos



Negociación internacional

Autor: Luis Eduardo Granados

Introducción

Esta semana se centra en la pertinencia de las relaciones internacionales de carácter comercial, en el desarrollo económico, social y político de cada país y del mundo.

En ese orden de ideas, los conceptos básicos que se toman en el contenido son: la globalización, su conceptualización, uso y características más relevantes; negociación, concepto, características históricas y actuales; cuando es internacional y por qué y; qué se negocia en las negociaciones según cada caso.

Si bien se proponen características, aspectos y fases determinadas, hacen parte de una guía, y no desmerita la adaptabilidad de las negociaciones y habilidades que cada negociante pueda tener.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

Conceptos básicos



Imagen 1

Fuente: <http://d1royu74ct4jc.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/12/Esfera-3d-con-banderas-del-mundo.jpg>

Globalización

La globalización es un conjunto de aspectos en constante evolución, e interrelacionados; para comprender este concepto de manera clara se abordará los aspectos más relevantes en general y algunos autores sobre los temas en particular.

Aunque algunos autores dicen que la globalización tiene sus raíces en la historia antigua, el concepto se desarrolla en los contextos modernos. Así en lo político, la alianza de estados para diferentes fines, genera políticas internacionales que influyen en los países integrantes, ello conlleva al intercambio cultural. En un sentido amplio, da las condiciones necesarias para establecer tratados de diferentes acuerdos, como los de paz, de libre comercio, de cooperación internacional, entre otros.

En este orden, lo primero es que el concepto se empezó a usar hacia finales de los 60 y principios de los 70, tiempo en el que se registra una creciente interdependencia económica y política internacional, unida a fenómenos locales en relación de sucesos externos.

Por otra parte, (Kaplan, 2002) habla de los aspectos políticos, culturales, tecnológicos, industriales y económicos que componen la globalización. En estos aspectos específicamente se basará el concepto general de "globalización".

Desde esa mirada, las organizaciones internacionales gubernamentales, como la ONU, la OEA, la EU, el Parlamento Andino, entre otras, acuerdan y resuelven adoptar políticas generales para las naciones integrantes, que promueven el desarrollo de las mismas en conjunto, y sus relaciones públicas con otros gobiernos.

Entre otros temas, la tecnología en continua evolución aporta, cada vez más, eficiencia en la ejecución del comercio internacional y las relaciones públicas de todo tipo, mientras la automatización de procesos brinda eficacia y las telecomunicaciones suponen la efectividad en las actividades y objeto social de cada empresa.

La economía moderna y su división mundial del trabajo van adquiriendo marcos planetarios, límites más amplios que los de cualquiera de las unidades políticas, ninguna de las cuales puede adquirir ni ejercer autoridad suprema y final sobre las zonas sometidas a su jurisdicción. El planeta se ha ido incorporando cada vez más a un solo sistema internacional, de integración desigual, que impone reglas explícitas e implícitas, más o menos efectivamente definidas e institucionalizadas (Kaplan, 2002).

En conclusión, la globalización se compone de varios ámbitos, donde los más relevantes son las políticas internacionales, la economía y las tecnologías, que promueven, en conjunto, el desarrollo de los pueblos que están preparados con estándares de alta calidad, buen nivel educativo de su población y políticas que tiendan a la protección de su economía y las buenas costumbres.



Imagen 2

Fuente: <http://droidotech.com/wp-content/uploads/2015/05/negocios-empresas-redes-sociales-ventajas.jpg>

¿Qué es negociación?

Desde el principio de los tiempos las personas han tenido la necesidad de comunicarse unos con otros, para que sus otras necesidades más personales como el vestido, el alimento y la diversión sean satisfechas a través del comercio, que, a su vez, precisa un justo precio acordado mediante la persuasión.

Desde un punto de vista más histórico (Uribe, 2012) dice que los Cananeos fueron los comerciantes más destacados de la antigüedad, los cuales sostuvieron negociaciones con los imperios que existían (Persia, Egipto, China, Grecia), así crearon las rutas comerciales que iban y venían desde China o India, hasta Egipto o Iberia.

Dentro de sus compromisos estaba el de mantener las mercancías en el mejor estado posible, recogerlas en su lugar de origen y llevarlas a su destino, cubriendo el costo del transporte; por otro lado, los beneficios eran ser bienvenidos a donde quisieran llegar, y los imperios se comprometían a mantener su seguridad en todo momento.

De otra parte, aunque los imperios imponían la mayor parte de las leyes, el comercio se caracterizaba por ser a partir de negociaciones, donde se tenían en cuenta las culturas, ideologías, creencias religiosas con sus ritos particulares, además de los intereses de los emperadores y de los comerciantes, entre muchos otros.

Como consecuencia de la evolución de las políticas gubernamentales en el mundo, las negociaciones también han evolucionado haciéndose más complejas, dando relevancia a más variables que promueven la compatibilidad y la integración de sociedades aparentemente diferentes, no sólo en los contextos locales sino también en los que traspasan fronteras.

Según (Llamazares, 2004) toda negociación es un proceso de comunicación entre dos partes cuyo objetivo es llegar a un acuerdo, a partir de necesidades y planteamientos diferentes.

Ahora bien, se puede decir que una negociación es el camino que va desde necesidades diferentes en distintos contextos, hasta la satisfacción conjunta e integral, mediante un acuerdo que conlleva compromisos y beneficios.



Imagen 3

Fuente: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/images/tratados-acuerdos-mexico.jpg>

¿Cuándo es internacional?

Dice (Llamazares, 2004) que cuando los negociadores provienen de diferentes países se llama negociaciones internacionales.

Si bien los negociadores pueden tener características similares es vital que hablen el mismo “idioma”, sin dejar de lado las necesidades particulares de cada empresa, y proponer razonablemente las soluciones.

¿Qué se negocia?

Aunque todos los aspectos de una negociación son relevantes, se les da más importancia a unos y a otros según sea el caso: bienes o servicios, maquinaria o producto, uso de marcas y franquicias, entre otros.

Compraventa de un producto	Tipo y gama de producto. Calidad. Cantidad. Precio. Condiciones de entrega. Condiciones y medios de pago. Plazo de entrega. Servicios complementarios.
Contrato de distribución	Objetivos comerciales. Gama de productos. Área geográfica. Exclusividad. Suministro a otros clientes. Condiciones de entrega y de pago. Precios y descuentos. Marcas y derechos de propiedad industrial. Intercambio de información. Pactos de no competencia. Duración y causas de extinción del contrato.

Joint-venture

Delimitación de productos, sectores, mercados y clientes.
Aportaciones de capital de cada socio.
Valoración de activos, maquinaria, instalaciones, patentes, marcas, asistencia técnica, etc., aportados por cada socio.
Compras de materias primas, componentes, maquinaria, etc.
Planes de marketing.
Composición de los órganos de administración.
Sistemas para la toma de decisiones (*quorums*).
Política de amortizaciones y nuevas inversiones.
Política de reparto de beneficios.
Diseño de la estructura directiva.
Selección y contratación de personal.

Cuadro 1: Aspectos a negociar en operaciones internacionales
Fuente: Llamazares (2004).



Imagen 4

Fuente: <http://www.revistacascada.com/images/article/13/195.jpg>

Diferentes negociaciones

Las negociaciones se pueden clasificar en competitivas e integradoras, existiendo varias diferencias entre ellas como las posturas, el aventajamiento, las propuestas y los acuerdos.

Negociación competitiva

En las negociaciones competitivas los negociantes tienen la intención de ganar a toda costa, es decir, sacar la mayor ventaja y beneficios sin importar las necesidades de la contraparte, la idea es presionar hasta que solo una de las propuestas sea aceptada como única opción para no desaparecer del mercado.

Además, este tipo de negociación tiene por características:

1. Posiciones iniciales extremas.
2. Autoridad limitada.
3. Empleo de tácticas emocionales.
4. Consideración de las concesiones del oponente como debilidades.
5. Mezquindad en las concesiones.
6. Ignorancia de fechas límites.

Por otra parte, aprovechar la inocencia & la ignorancia de adversario y no tener alguna relación continuada son acciones que denotan al negociador competitivo.

Sin embargo, al identificar un negociador competitivo se puede tomar acciones evasivas (abandonar la negociación) o estrategias de persuasión (modificar la situación).

Negociación integradora

En las negociaciones integradoras las partes negociantes deben sentir que han ganado, sin que uno se quede con muchas más ventajas que los demás.

Tiene como características:

7. Lograr confianza mutua (honestidad, confianza, señales).
8. Lograr el compromiso de la contraparte.
9. Controlar al adversario.

De otra parte, modelos de negociación integradora hay muchos pero el más aceptado es el modelo de las ocho fases de Benson, Kennedy y McMillan (1986).

1. Preparación: investigación del entorno, integración del plan negociador y el equipo, asegurar cierto grado de aprobación, prever contingencias.

2. Discusión.
3. Señales... forma de comunicación.
4. Propuesta.
5. Paquete.
6. Intercambio.
7. Cierre.
8. Acuerdo: aprobación del mismo.

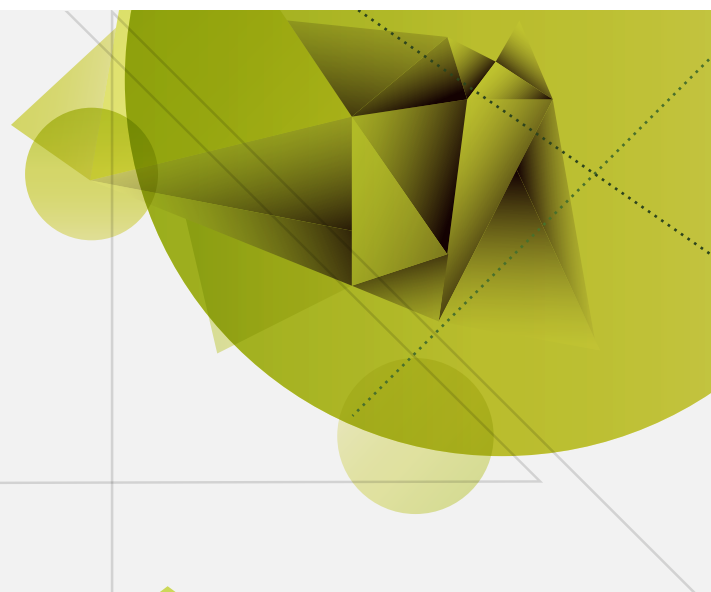
Además los negociadores buscan satisfacer la mayor cantidad de necesidades, cediendo el mínimo de exigencias, o sea, adopten estrategias como negociar sin ceder (posición rígida), negociación eficaz, ganar – ganar, entre otras.

Entre tanto, se puede gestionar la cooperación de manera efectiva con: una consulta previa, un interés honesto por los problemas, algún Programas de capacitación y desarrollo, haciendo comités conjuntos de estudios, y la solicitud de apoyo de terceros.



Unidad 1

Etapas del proceso
de negociación



Negociación internacional

Autor: Luis Eduardo Granados

Introducción

En la semana anterior se caracteriza la globalización y cómo influye en las negociaciones, además se toma el concepto de negociación y su clasificación (competitiva e integradora), de esta manera se abordan las posiciones, posturas, y algunas posibles estrategias que existen en cada tipo de negociación.

Ahora bien, en esta semana se profundiza en las etapas de toda negociación: la preparación, la discusión, el cierre, el acuerdo y el seguimiento; así como las características y fases de cada una de ellas.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

Etapas del proceso de negociación

La preparación

En la etapa de la preparación se ponen en claro las reglas del juego para la negociación, aunque, cada negociante debe tener en cuenta sus propios objetivos respecto de la negociación, la información que puede revelar y la que definitivamente callará, los límites: el mínimo que aceptaría, lo máximo que cedería y el punto que considera de equidad; además de los argumentos centrales y su estrategia de arranque, por otro lado también debe obtener la mayor cantidad de información de las contrapartes, y así tener una visión asertiva de lo que puede ser la negociación.



Imagen 1

Fuente: <http://www.mincit.gov.co/mintranet/info/mintranet/media/publnt9178.jpg>

Adicionalmente, cada negociante debe mantener la concentración durante la negociación, y no perderse de ningún tipo de información, ni dejar de usar la habilidad de observación detallista para darse cuenta de la información que no se dice en palabras sino en gestos, ademanes, guiños, muletillas, entre otros, que denotan las estrategias que estén usando, por lo cual la preparación mental es tan importante como la contextual.

En ese orden, se debe preparar una agenda de citas, anotaciones y actas que ayudarán en la negociación, haciendo parte del orden del día, no obstante en cada reunión habrá un mediador.

La discusión

De modo conciso, esta etapa va desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo. Esto no significa que en una sola cita se obtenga el acuerdo, la paciencia está incluida en los atributos del negociador, así como la capacidad de observación y de persuasión (Aulafacil.com, 2015).



Imagen 2

Fuente: <http://i00.c.aliimg.com/blog/upload/2010/10/08/21/1ab2730c8b7f45169b5e16a2649bff59>

De otra parte, en la discusión se promueve el intercambio de información, generalmente se ajustan los argumentos a partir de la información recibida o actualizada, además las señales que se dan en esta etapa se usan para ajustar la estrategia de negociación, la idea es persuadir de su importancia a las contrapartes, haciendo concesiones y asumiendo compromisos.

También es la etapa en que se utilizan tácticas de negociación. Algunas son muy conocidas y de fácil deducción a partir de su nombre: el bueno y el malo, la mala fama, si pero, no negociable, la consulta previa, entre otros (Gestión Empresarial, 2015).

Estas tácticas dan los matices de las posiciones desde las rígidas hasta las flexibles, que no se puede ser totalmente rígido ni totalmente flexible, porque el que es totalmente rígido se vuelve competitivo, y el que es completamente flexible no negocia, regala. Por eso es relevante que se modere el uso de tácticas para ajustar la estrategia & nivelar la negociación.

Igualmente, el ambiente que se busca es de apertura y confianza, donde el aura general propicia las soluciones integrativas (ganar – ganar) en la negociación, dice (Pérez, 2011).



Imagen 3

Fuente: http://www.clarin.com/politica/Primera-Kicillof-Debora-PRENSA-INDUSTRIA_CLAIMA20140912_0034_4.jpg

Por último, en el caso de la negociación comercial, se tratan los temas relacionados al producto, los estándares de calidad, las legislaciones, la distribución y el precio entre muchos aspectos, que generan conflictos y a los que se les busca una solución concertada, unánime y satisfactoria para todas las partes negociantes.

El cierre

Sin mucho más que negociar llega el momento del cierre. Dice (Llamazares, 2004) que el negociador se enfrenta a dos tipos de tensión. La primera es la incertidumbre de toda negociación: ¿se conseguirá un acuerdo o habrá que abandonar y echar a perder todo el esfuerzo realizado? La segunda es la que nos incita a terminar la negociación antes de que la contraparte nos pida más concesiones.

Además, según el mismo (Llamazares, 2004) se deben cumplir cuatro requisitos para empezar el cierre.

- Satisfacción de las necesidades de la otra parte.
- Credibilidad en el mensaje.
- Clima de confianza.
- Agotamiento del margen de negociación.



Imagen 4

Fuente: <http://edn-europe.com/images/01-picture-library/business-cooperation.jpg>

Entre otros aspectos, las técnicas de cierre que se pueden usar en la negociación son varias, aquí se abordan algunas.

- 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 de llegar a un acuerdo.
- La inversión de roles: se adopta la posición de la contraparte, preguntándole cuáles son las ventajas que encuentra en la propuesta. Si responde positivamente reafirma el deseo de un acuerdo y habría llegado el momento de proponer el cierre.

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 (Llamazares, 2004).

En consecuencia, el cierre exitoso supone también riesgos como el de dejar detalles sin conciliar, lo que lleva a malentendidos, por eso se debe hacer un resumen de los acuerdos, las concesiones y los compromisos en espera de la aprobación de las otras partes; generalmente todos llevan un record de las reuniones y los acuerdos sobre los que se redactan los contratos y convenios.

El acuerdo

Como ya se ha dicho antes, el acuerdo se redacta a partir de los soportes de la negociación y de cada reunión, además se fija un plazo de inicio de la ejecución del mismo, en el momento que entra en vigencia se deben cumplir los compromisos establecidos en el contrato.



Imagen 5

Fuente: <https://lh5.googleusercontent.com/-Q-AiiddkTIk/U4KgQUmFFI/AAAAAAAAAUA/kzrj3yIMXyw/acuerdo.jpg>

De otro lado, El acuerdo final usualmente consiste de tres partes: una introducción y antecedentes que presentan a los grupos de actores y los temas centrales que han sido negociados; un esquema de las resoluciones que los grupos crearon para cada uno de los temas; un plan de ejecución, vigilancia y evaluación (Engel & Korf, 2006).

Adicionalmente se debe evaluar la fortaleza de los acuerdos, a continuación se propone un cuadro referente a ese concepto.

Los acuerdos sólidos son:	Los acuerdos débiles son:
Sustanciales: definen intercambios específicos que todos pueden advertir y ver (dinero, servicios, trabajo, etc.) como resultado de las negociaciones.	Procesales: define la manera o el proceso mediante el cual una decisión puede ser hecha.
Exhaustivos: incluyen la resolución de todos los temas de controversia.	Parcial: no incluyen la resolución de todos los temas de controversia.
Permanentes: resuelven de una vez por todas los temas de la disputa.	Provisional: pueden involucrar decisiones temporales o de prueba que están sujetas a cambios en el futuro.
Final: incluyen todos los detalles en su forma final.	En principio: incluyen acuerdos generales, pero los detalles aún deben ser concordados.
No-condicionales: no hay condiciones o requisitos para su desempeño futuro.	Contingentes: establecen que la conclusión de la disputa depende de información adicional o del desempeño futuro de una o más partes.
Vinculante: son contratos formales que obligan a las partes a cumplir con acciones determinadas (las personas a menudo cumplen con los términos de un arreglo si entienden cuáles son las consecuencias del incumplimiento).	No vinculante: sólo hacen recomendaciones o solicitudes; las partes no están obligadas jurídicamente a cumplir.

Cuadro 1: Acuerdos sólidos versus acuerdos débiles
Fuente: Engel & Korf, 2006

El seguimiento

De acuerdo con (Codina, 2007) en el documento final deben aparecer las acciones y actividades que permitan verificar, con determinada sistematicidad, el cumplimiento de los acuerdos. En muchas ocasiones, este seguimiento posibilita encontrar nuevas oportunidades de negociación entre las partes.



Imagen 6

Fuente: <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/736x/4f/80/ca/4f80ca8791e253155f1b21154874a4fa.jpg>

En conclusión, el seguimiento no es más que la verificación continua del cumplimiento del acuerdo firmado tras la negociación.

En definitiva el proceso de negociación, es un conjunto de fases en las que las partes negociantes se proponen consensuar beneficios, compromisos, concesiones, entre otras acciones; y que buscan satisfacer las necesidades de cada empresa en la firma de un acuerdo ventajoso para todos.

2

Unidad 2

Factores de éxito
en la negociación



Negociación internacional

Autor: Luis Eduardo Granados

Introducción

En todas las negociaciones existen factores que determinan las posiciones, las estrategias, el éxito y otros; esta semana se centra en los factores que pueden determinar el éxito de una negociación.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

Factores de éxito en la negociación

Preparación

Tan sólo un profundo dominio del tema a abordar nos dará la confianza necesaria para poder negociar con seguridad y poder ir superando los obstáculos que surjan en el camino hacia el acuerdo (Carhuamaca, 2006).

En vez de responder a todo, persuade digas lo que digas



Figura 1
Fuente: Propia.

Rigurosidad

Los detalles pueden hacer la diferencia, en (Carhuamaca, 2006) dice, tratar todos los temas que puedan influir en el acuerdo, analizarlos en profundidad, no dejar ninguna duda por resolver (aunque parezcan poco importantes), ser muy puntillosos en la redacción del documento escrito y, en definitiva, no dejar nada al azar.



Imagen 1

Fuente: <http://www.olv.com.ve/wp-content/uploads/2014/09/1.png>

También, hacer la tarea es tomar nota minuciosa de los acuerdos y soluciones alternativas que vayan surgiendo, construir una opción “B” al acuerdo puede ayudar a que todos los objetivos se cumplan.

Respeto hacia la otra parte

Los negociantes no son enemigos, por el contrario, la contraparte es un colaborador en la búsqueda de una solución que satisfaga los intereses de ambos. El respeto hacia la otra parte permite además lograr una atmósfera de colaboración que facilitará el alcanzar un acuerdo. Por supuesto, nunca subestimar al oponente (Carhuamaca, 2006).



Imagen 2

Fuente: http://www.barrierebefreier.de/wp-content/uploads/2015/03/Fotolia_2204049_S.jpg

Empatía

La empatía es la habilidad de conocer que siente la otra persona, de ponerse en su lugar. Y tan sólo conociendo sus intereses, sus ilusiones y sus temores ser capaces de comprenderlo y de encontrar una solución que sea válida para todos.

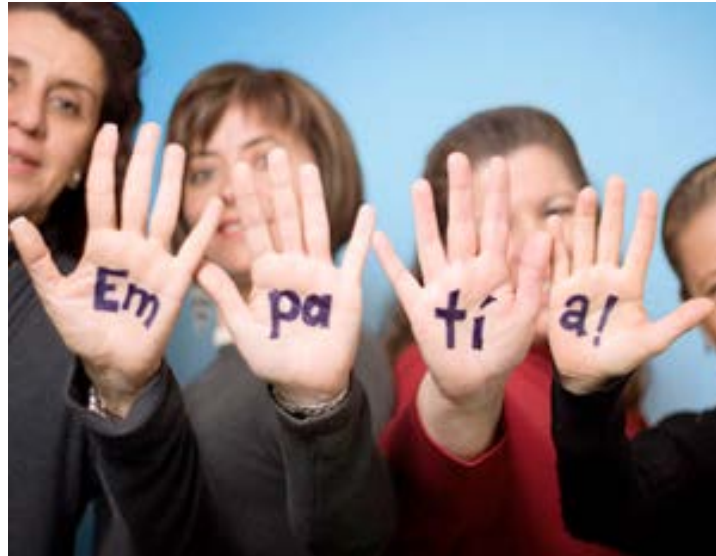


Imagen 3

Fuente: <http://mediacionyviolencia.com.ar/wp-content/uploads/2012/07/foto-empartia1.jpg>

Confianza

Es esencial para una buena negociación. Desde un primer momento hay que tratar de generar un clima de confianza entre las partes. Sólo así las personas se abrirán, facilitarán información y se mostrarán receptivas a los planteamientos de la otra parte.



Imagen 4

Fuente: <http://viviralcien.com/wp-content/uploads/2014/10/RIESGOS.png>

Flexibilidad

La negociación hay que prepararla en profundidad pero siempre cabe la posibilidad de que siga un rumbo inesperado. Tan sólo aquellas personas que sean capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias podrán articular soluciones alternativas, fuera del guion.



Imagen 5

Fuente: <http://www.emagister.com/blog/wp-content/uploads/2015/08/ThinkstockPhotos-476118536.jpg>

Creatividad

El poder articular una nueva propuesta olvidando los planteamientos iniciales, en base a la nueva información recibida, a los intereses expresados por la otra parte, al propio desarrollo de la negociación, exige una elevada dosis de creatividad. La creatividad es la mejor arma para superar puntos conflictivos.



Imagen 6

Fuente: <http://1.bp.blogspot.com/-EzbXzNGg9Yg/VHtmN-N4VeI/AAAAAAAAABM/hO-1PUIcQ0U/s1600/arb0l-de-letras.jpg>

Asertividad

Es saber decir "NO" en un momento determinado sin generar tensión. La asertividad permite evitar malentendidos, dejando muy claro desde el principio qué se puede aceptar y qué no, a qué está uno dispuesto a renunciar y a qué no. Una comunicación clara entre las partes, donde cada una conozca con claridad el planteamiento de la otra, es un requisito imprescindible para el buen fin de una negociación. La asertividad es básica para una buena comunicación. No decir "NO" a tiempo, puede ser el origen de problemas posteriores.



Imagen 7

Fuente: http://www.businessvision.com.ec/business/imagenes/ed1_n1-1.jpg

Paciencia

Toda negociación requiere su tiempo, no se deben precipitar los acontecimientos. Dentro de lo posible hay que tratar de adaptarse al ritmo negociador de la otra parte, evitando presionarle más de la cuenta ya que se podría poner a la defensiva.



Imagen 8

Fuente: http://sfw.so/uploads/posts/2010-11/thumbs/1288964091_8ddd0f24796fc7795aa4ef7eeeb03c88.jpg

2

Unidad 2

Concepto de
internacionalización



Negociación internacional

Autor: Luis Eduardo Granados

Introducción

La globalización está inquietando la competitividad de las empresas, aportando oportunidades de expansión al exterior, las cuales facilitan la diversificación en otros mercados, generando alta competitividad y contienda por el aumento permanente de empresas extranjeras en los mercados locales; por lo tanto, las empresas deben cambiar su forma de competir, adoptando nuevas estrategias para el ingreso a mercados internacionales.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

Concepto de internacionalización



Imagen 1

Fuente: <http://www.miambiente.com.mx/wp-content/consumidor-ecologico.jpg>

De acuerdo con (Cuenca, y otros, 2012) En un mundo global, con una gran apertura de los mercados, las empresas buscan la asignación óptima de recursos buscando las materias primas en los mercados más favorables...; por ello, la Internacionalización es la expansión del mercado, cuando se establece una prolongación territorial del negocio que se desempeña en el mercado nacional o una diversificación, si agregan nuevos productos en mercados internacionales.

En este sentido, la internacionalización supone un nuevo mercado con entorno de gran incertidumbre y por lo tanto, no está exenta de riesgos. Sin embargo existen varias razones por la cuales las empresas se motivan a participar de esta estrategia de crecimiento. Algunas son: Aprovechar oportunidades comerciales en otros países, así como los recursos y capaci-

dades propios en cada uno de estos, las ventajas de localización, reducción de costos; además, actuar como proveedor internacional; al tiempo que se debe determinar un tamaño mínimo eficiente de la empresa para competir en dicho mercado.

Métodos de entrada en mercados internacionales



Imagen 2

Fuente: <http://pk-megaplast.ru/files/dostavka-i-oplata.jpg>

En el entendido que los mercados internacionales son una oportunidad de crecimiento para las empresas, éstas pueden elegir diferentes formas para actuar en los mercados extranjeros; por lo tanto, la expansión internacional de la empresa se exterioriza de tres maneras: Exportaciones (directas e indirectas), acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones o agentes y franquicias); acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior, que puede ser, a través de subsidiarias propias, ya sean comerciales & productivas, y mediante joint venture (Cuenca, y otros, 2012).

Exportación



Imagen 3

Fuente: http://www.lacamaramanila.com/wp-content/uploads/2014/03/manufacturas_origen_industrial_0011-940x626.jpg

Según (Martínez, 2013) la exportación es el método más sencillo y tradicional de empezar la internacionalización de una empresa. La producción se mantiene en el lugar de origen desde donde se abastecen los mercados y el producto puede sufrir alguna modificación si alguno de los mercados lo requiere.

Por otra parte, la exportación es la opción de menor riesgo desde lo político, lo económico, lo social y lo empresarial para atender un mercado atractivo, que conlleva todo el proceso inherente al cruce de fronteras.

Pueden diferenciarse dos tipos de estrategia de exportación:

En primer lugar, la exportación indirecta o pasiva la realiza una empresa por medio de intermediarios independientes ubicados en el país de origen de la empresa exportadora, quienes asumen las tareas de investigación de mercados y la gestión de la exportación, mientras la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales; por otra parte, la empresa intermediaria aporta experiencia sobre distribución, marketing, negociaciones, entre otras. Además de habilidades administrativas para gestionar acuerdos de exportación y financiación (Martínez, 2013).

En segundo lugar, la exportación directa o activa; de acuerdo con (Martínez, 2013) aquí la empresa contacta a intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los procesos burocráticos, logísticos, y financieros que requiere una exportación. Cuando la empresa emprende el camino hacia la exportación directa, necesita contar con personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales; sin embargo, cuando las actividades de exportación adquieren un cierto volumen, se suele crear una sección de exportación.

Acuerdos de cooperación contractuales

Otra manera para que las empresas hagan presencia en mercados externos siguen siendo las formas más comunes de acuerdo contractual en el contexto multinacional, la franquicia y la licencia.

Licencia



Imagen 4

Fuente: http://www.digital.bg/f/logo/385/860_a6cf2dd7aaab00f45acb67dc154ebc5b.jpg

Se denomina licencia en el ámbito internacional, al acuerdo contractual entre dos empresas de diferentes países, en el cual la empresa origen concede a la empresa extranjera, el derecho a usar el proceso productivo, la patente, la marca registrada, el Know-How, además de otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico o ambos. (Cuenca, y otros, 2012).

Por ello, un acuerdo de licencia es propicio cuando existen costos arancelarios altos o los transportes encarecen de forma notoria el producto en el país de destino, haciendo que no sea tan atractivo el mercado al que se quiere llegar.

Franquicia



Imagen 5

Fuente: <https://estudiocanudas.files.wordpress.com/2013/09/banner-para-expor21.jpg?w=394&h=257>

Existe un sin número de enunciados para definir el sistema de franquicias, casi igual como autores sobre el tema, pero en términos generales se dice que “cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa, transmite la operatividad de su modelo de negocio y le dé soporte permanente para obtener ingresos, existe una franquicia” (Orozco, 2006).

Desde el punto de vista normativo, una franquicia es un “convenio en virtud del cual el titular de una empresa que ha desarrollado un establecimiento de comercio dotado de identidad suficiente para distinguirse de todos los demás competidores, otorga una licencia, limitada en el tiempo y el espacio, para que otro comerciante bajo su propio riesgo, replique dicho establecimiento para explotar el mismo ramo de negocios del establecimiento de franquiciante, a cambio de una retribución económica libremente convenida por ambas partes”. (Ortega, 2005).

Por lo tanto, las franquicias consisten en una forma de distribución, donde la empresa franquiciadora además de autorizar el uso de su marca, provee a la empresa franquiciada de un producto (franquicia de producto), o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta (franquicia de montaje del negocio); es decir, la empresa franquiciadora se ocupa de perfeccionar y estandarizar el sistema.

En este sentido, se pueden encontrar empresas internacionales con franquicia de producto que venden combustibles, ropa, refrescos o automóviles (Móvil, Benetton, Coca-Cola, Toyota); así como franquicias de montaje del negocio, en los que se licencia hasta sus últimos detalles, además de la publicidad que fortalece la imagen de marca como un todo. Por ejemplo, las cadenas internacionales de hamburguesas y comida rápida en general (McDonalds, Burger King...). (Martínez, 2013).

Acuerdos de cooperación accionariales: Inversión directa en el extranjero

Esta forma de ingreso a mercados extranjeros es de las más comunes de acuerdo contractual y consiste en que la empresa invierte sus propios recursos en el contexto multinacional, se destacan la empresa conjunta o *joint venture* y las subsidiarias propias.

Empresa conjunta o *joint venture*



Imagen 6

Fuente: http://www.sentangsedtee.com/images_rich/2015/10/1934-151006043824.jpg

Consecuentes con lo expuesto por (Martínez, 2013) se determina por un acuerdo contractual fundamentado en el reciprocidad de acciones o creación de una empresa, por lo tanto, no puede considerarse solo como un acuerdo sino también inversión directa; así mismo se asume un mayor riesgo, a diferencia de otras alternativas, sin embargo no se controla todo el proceso de internacionalización.

Por consiguiente, este acuerdo contractual entre dos o más empresas, consiste en la aportación de capital y otros activos entre una empresa extranjera y una empresa de origen local para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, participando de la propiedad y el control de la misma.

Para (Cuenca, y otros, 2012) Es importante aclarar que en muchos países, las empresas extranjeras no les es permitido invertir e instalar una empresa a menos que lo realicen en compañía con una empresa local; tal es el caso de la India, quienes exigen a las empresas internacionales formar empresas conjuntas con las locales, donde las empresas Indues deben poseer más del 50% del capital de la nueva sociedad.

Subsidiarias propias



Imagen 7

Fuente: http://www.besalco.cl/memorias/2011/memoria_anual_2011/images/portadillas/filiales_y_subsidiarias.jpg

Atendiendo lo expuesto por (Martínez, 2013) la estrategia de entrada a través de subsidiarias propias o filiales (de producción o ventas) proporciona a la empresa control total del proceso de internacionalización, debido a que el riesgo es mayor; para ello, la empresa puede producir en el país anfitrión por medios propios creando una subsidiaria de producción, la cual puede realizar distintas actividades como por ejemplo acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las normas o exigencias de ese país, hasta la producción de piezas y partes, ensamble o montaje, control de calidad, entre otras. Por ejemplo, la empresa norteamericana Nike, tiene ubicadas las distintas actividades de producción en países asiáticos, realizando en Norteamérica solo el diseño de sus productos deportivos.

Formas de entrada para el expansión internacional

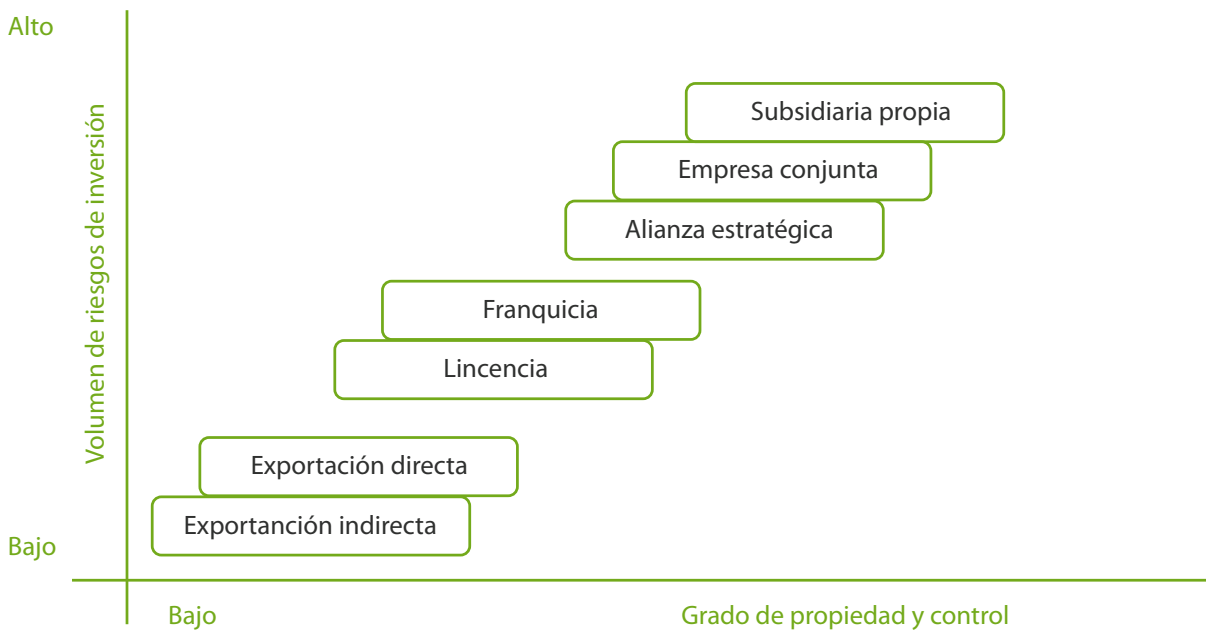


Figura 1. Formas de entrada para la expansión internacional
Fuente: Martínez, 2013. Pág, 45.

En conclusión, al momento de decidir la forma más ventajosa para ingresar a mercados internacionales, se requiere comparar las diferentes opciones con relación a distintos factores como son: El compromiso de recursos de la empresa, el riesgo, el grado de control sobre las operaciones y el potencial de beneficios.

Con regularidad en las primeras etapas del proceso de internacionalización, la empresa hace uso de estrategias de entrada que no requieren un alto compromiso de recursos y riesgos, pero a la vez proporcionan un bajo potencial de beneficios y control. Por consiguiente, las formas más sencillas de entrada incluyen las exportaciones, sin compromiso de recursos; por otra parte, los sistemas contractuales que no requieren inversión en el exterior tienen un nivel medio de control; entre tanto, el nivel alto de control se presenta con la inversión directa; además, que cuando se instauran filiales propias el control es total.

3

Unidad 3

Aspectos básicos a negociar



Negociación internacional

Autor: Luis Eduardo Granados

Introducción

En una negociación se tienen en cuenta muchos aspectos, unos más relevantes que otros según sea el caso. A continuación se consideran los aspectos que tienen importancia en cada negociación, la compra & venta desde la exportación directa e indirecta; las alianzas estratégicas como franquicia, licencia, subsidiaria y *joint ventures*, la logística, ventajas, desventajas y características del contrato en cada caso.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

Aspectos básicos a negociar

Compra & venta

La exportación

Según (López, 2011) Existen varias formas de ingreso a mercados exteriores haciendo la comercialización a través de exportaciones: la exportación indirecta, la directa y la concertada. En la exportación indirecta, la empresa exportadora contrata los servicios de intermediarios de su entorno, que son los que se dedican a las actividades de exportación y marketing internacional de lo que se exporta. En la exportación directa, la empresa exportadora se encarga de la distribución internacional. Por último, la exportación concertada se da por hecho la firma de un contrato de colaboración con otras empresas, con el fin de introducirse o aumentar las ventas en un mercado extranjero.

La exportación indirecta

En una concepción operativa, dice (López, 2011), la exportación indirecta es más apropiada en empresas que tienen ventas de baja densidad, porque supone la contratación de la mayoría de sus procesos comerciales. Los intermediarios pueden ser o no, clientes habituales de la empresa productora; ellos se encargan de la logística de distribución en mercados extranjeros, usando el nombre de la empresa o como comerciante. La política de comercio internacional del exportador la ejecuta el intermediario, con concesión de hacer los ajustes necesarios para la comercialización del producto en otros mercados, como características específicas del producto, tamaños, cantidades, envase y embalaje.

Las labores del intermediario incluyen: selección del canal o canales de distribución en los mercados exteriores, promoción, distribución física del producto, y otros servicios relacionados con la logística del producto en distintos mercados.

Una forma de empresa de intermediarios es las compañías de Trading. Estas se dedican a la exportación e importación y comercialización de productos en los mercados y países en que maniobran, ya que conocen las características de los clientes, como sus necesidades, poder adquisitivo, poder de decisión, entre otros.

Las Trading desarrollan fórmulas más precisas de pronóstico del mercado, en busca de amalgamar el marketing y el merchandising con el mercado apropiado. Además se ocupan de realizar y coordinar los tramites de Importación & exportación, teniendo en cuenta los atributos adecuados del producto como el empaque, embalaje, presentación, contenido, entre otros, y el transporte propicio para mantener la mejor calidad del producto; adicionalmente pueden sugerir, en algunos casos y de acuerdo a su trayectoria, una forma factible de financiamiento de las operaciones.

Por otro lado esas mismas compañías de trading, hacen la función de agencias de compras, buscando los proveedores y los clientes según las necesidades de estos, obteniendo una comisión por las ventas.

La exportación directa

A diferencia de la exportación indirecta dice (López, 2011), en este tipo de exportación, la empresa exportadora se encarga de la investigación del mercado obteniendo información más confiable, la toma del contacto que genera precios más competitivos, y los tramites de exportación ocasionan más gastos, por ello es importante sopesar las variables, así, si las ganancias (sin intermediarios ni comisiones) cubren favorablemente los gastos de los tramites y la logística del producto en el país importador es efectiva, supone tomar el control y no delegar la función.

Por otra parte, las ventajas de la exportación directa son la información precisa del mercado, un mejor control de las operaciones, la noción empírica del marketing internacional.

Agentes y distribuidores

De acuerdo con (López, 2011), es una figura eficiente, poco onerosa y fácil de usar. Se pueden contactar de diferentes maneras, por ferias empresariales internacionales, adquisición de bases de datos en cámaras de comercio, embajadas, directorios, entre otros; las cuales contienen además de nombre y dirección, cantidad de empleados, territorio en que opera, productos y empresas que representa y más.

Ya tomado los contactos, se hace una primera selección teniendo en cuenta Conocimiento del mercado, Cuota del mercado que representa, Área geográfica que cubre, Productos y empresas que representa, Tamaño de la empresa, Experiencia con la línea de productos del exportador, Organización y calidad de la fuerza de ventas, Capacidad para ofrecer servicio postventa, Solvencia financiera, Relaciones con el gobierno local, Conocimiento de idiomas e Interés en colaborar con el exportador.

A continuación se visita a los seleccionados, haciendo el contacto más personal, lo que apoya la decisión de hacer negocios. En el caso de que ninguno cumpla con las características óptimas, se procede con el que tenga la mejor combinación, se proponiéndole alguna estrategia como exclusividad en la zona de operación o con las grandes empresas u otras.

	Agente	Distribuidor
Posición	Representante de la empresa en el mercado importador.	Cliente importador.
Logística	Hace el pedido directamente a la empresa exportadora y distribuye al importador.	Compra y revende.
Compensación	Comisión por volumen de ventas.	Descuento por volumen de compras.
Representación	En varios mercados.	Exclusivo a un exportador.
Especialización	En un sector (puede tener productos en competencia directa o sustitutos).	En un exportador.

Tabla 1. Características de agentes y distribuidores
Fuente: Propia.

El contrato de representación es un oficio legal que se debe preparar con minuciosidad, aunque no es de suma necesidad se recomienda tener asesoría de un abogado especialista, ya que debe estar acorde a la normatividad de los dos países, previendo situaciones que se puedan presentar a mediano y largo plazo; adicionalmente, las condicionales de terminación del contrato.

Alternativamente, los agente & distribuidores pueden hacer sus cotizaciones en monedas de uso mundial como el Dólar o el Euro, evitando así conflictos por diferencias de cambio; entre otros aspectos, la forma de pago que se puede hacer a través de una cuenta abierta al crédito documentario irrevocable. El exportador debe buscar el equilibrio entre seguridad financiera, satisfacción mutua y motivación al delegado. Es usual que los costos de promoción sean asumidos conjuntamente exportador y distribuidor.

Un último paso antes de poner en marcha el acuerdo, es preparar la fuerza de ventas y mantener constante contacto con el representante promueve y motiva las ventas del producto.

Finalmente, la mayor desventaja del uso de agentes o distribuidores es el encarecimiento del producto.

Alianzas estratégicas

En la versión de (López, 2011), la mayoría de las maneras de entrada a mercados internacionales suponen algún tipo de alianza con otras personas jurídicas. En la exportación con agentes o distribuidores; en las licencias, franquicias, subsidiarias, *joint ventures* y filiales con otras empresas colaboradoras.

Usualmente, el posicionamiento en el motivo principal de las alianzas, sin desconocer la superación de barreras comerciales proteccionistas, los beneficios de las economías de escala, resultado de los acuerdos entre organizaciones de tamaño similar en el que el extranjero pone la tecnología y las estrategias de producción, y el local sus contactos mas el conocimiento del mercado.

Franquicias internacionales

En concordancia con (Camacho & Ortiz, 2013) la franquicia internacional es una cesión confidencial del producto, nombres, marcas comerciales, y know-how, a una organización ubicada en un mercado exterior. La empresa que otorga la franquicia se le conoce como franquiciador y al que la recibe, franquiciado.

La franquicia es un sistema muy eficaz para transplantar negocios a mercados exteriores. Los productos o servicios son distribuidos por empresas que conocen perfectamente los hábitos y normas del mercado donde actúan (López, 2011).

La propiedad del negocio es del franquiciado, por lo que el desarrollo es más eficaz que con un gerente contratado. A cambio del usufructo de la marca comercial, Know How y el producto, el franquiciado paga regalías por el volumen de ventas, usualmente entre el 1% y el 2,5%.

En un contrato de franquicia se debe tener en cuenta algunas características como: la marca, el logotipo, el nombre con sus respectivos usos; trasmisión de técnicas y Know How en estrecha confidencialidad; el precio, el entrenamiento, la asistencia que presta el franquiciador, dimensión de los puntos de venta en el país de entrada, la capacidad de crecimiento y duración del convenio que suele ser de entre los diez y los veinte años, con renovaciones por acuerdo entre las partes.

	Ventajas	Desventajas
Franquiciador	<ul style="list-style-type: none"> ■ Posibilidad de expandir su red sin invertir tanto como sería necesario de establecer él mismo su operación extranjera. ■ El sub-franquiciador, dependiendo del sistema, tendrá en gran medida la responsabilidad de la gestión de la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La distancia geográfica entre el país del franquiciador y aquél en que tiene intención de expandir su red podría ser tal que sería difícil para el franquiciador controlar la actuación de los dueños u operadores de las unidades. ■ Las cargas económicas y logísticas implicadas pueden de hecho ser tales que no resultase viable económicamente para el franquiciador hacer cumplir las condiciones de los contratos de unidad. ■ Control limitado del franquiciador sobre la red de la franquicia. ■ Problemas con la rescisión de los contratos de franquicia principal. ■ Distribución de ingresos derivados de las cuotas.
Franquiciado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se beneficia de invertir en un concepto comercial ya conocido y probado. ■ Ser propietario de un negocio acreditado, con resultados probados. ■ Reducción de riesgos. ■ Obtención de experiencia y know how. ■ Formación inicial y asistencia continuada. ■ Zona de exclusividad. ■ Marketing y publicidad. ■ Economías de escala. ■ Cobertura asistencial. ■ Reconocimiento de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pago de derechos de entrada y royalties. ■ No es propietario de la marca. ■ Las principales decisiones las toma el franquiciador. ■ Normas y directrices impuestas. ■ Margen de actuación limitado. ■ Vinculación al éxito del franquiciador y de los demás franquiciados. ■ Limitación para la venta o traspaso del negocio".

Tabla 2. Ventajas y desventajas de las franquicias.
Fuente: Propia. Basado en (Camacho & Ortiz, 2013) Pág. 12.

En diferencia, las restricciones legales y la dificultad para encontrar franquiciados que cumplan a cabalidad con los estándares, son los problemas más frecuentes en el establecimiento de franquicias.

Licencia

Para (García, y otros, 2005) Una licencia se puede definir como un acuerdo contractual según el cual un licenciante otorga a un licenciataria el derecho a utilizar las patentes, el know-how, las marcas & otros derechos de propiedad intelectual del licenciante en conexión con la fabricación & distribución de un producto determinado.

Para el contrato de licencia se deben tener en cuenta el alcance de los derechos, consideraciones comerciales, financieras y generales, las cuales se pueden disponer así: alcance de los derechos: licencia exclusiva, única o no exclusiva, licenciataria más favorecido, territorio, sublicencia, perfeccionamientos, asistencia técnica, plazo; consideraciones comerciales y financieras: sumas globales, regalías, variables de regalías, inflación, administración financiera, infracción, responsabilidad por los productos; y consideraciones generales: declaraciones y garantías, obligaciones del licenciante y del licenciataria, renuncia, fuerza mayor, práctica anticompetitiva, reglamentos oficiales, controversias, aplicación del acuerdo, expiración del plazo y terminación.

Para el licenciante	Para el licenciataria
Una empresa que no pueda o no quiera invertir en la fabricación de productos podría optar por la licencia, y delegar entonces esa actividad en uno o más socios con mayor capacidad en lo que respecta a fabricación, distribución de los productos en los puntos de venta, conocimiento y gestión del entorno local, y acceso a otros conocimientos especializados.	Con frecuencia hay mucha prisa por introducir nuevos productos en el mercado. Un acuerdo de licencia que posibilite el acceso a tecnologías ya establecidas o fácilmente disponibles puede permitir a una empresa entrar en el mercado más rápidamente y con tecnología innovadora.
La concesión de licencias permite que el licenciante mantenga la titularidad de la propiedad intelectual y obtenga de ella un beneficio económico, generalmente a través de ingresos por regalías.	Mediante la licencia, una empresa que no dispone de recursos para la realizar actividades de investigación y desarrollo por su cuenta puede acceder a los avances técnicos necesarios para proporcionar productos nuevos o superiores.
Además, la concesión de licencia puede ayudar a una empresa a comercializar sus productos o ampliar sus operaciones a nuevos mercados de forma más fácil y eficaz que si intentara hacerlo por su cuenta.	Existen oportunidades de licencia que, sumadas a las posibilidades tecnológicas con que cuenta la empresa, pueden generar nuevos productos, servicios y oportunidades de mercado.

<p>La concesión de licencia puede utilizarse para acceder a nuevos mercados que de otro modo son inaccesibles. El licenciataria puede convenir en realizar todas las adaptaciones necesarias para entrar en un mercado extranjero, entre ellas, la traducción de etiquetas e instrucciones; la modificación de los productos a fin de que cumplan las leyes y normas locales; y ciertas adaptaciones de mercadotecnia. Generalmente, el licenciataria asumirá la plena responsabilidad por la fabricación, ubicación, logística y distribución en el ámbito local.</p>	
<p>Asimismo, un acuerdo de licencia puede proporcionar los medios para convertir a un infractor o competidor en un aliado o asociado, y así evitar o resolver un litigio de propiedad intelectual que puede ser costoso & lento, y cuyo resultado puede ser incierto.</p>	
<p>La concesión de licencia puede proporcionar cierto grado de control sobre las inversiones, así como sobre la orientación y evolución de tecnologías en las que la interfuncionalidad es importante.</p>	

Tabla 3. Ventajas de la cesión de licencia

Fuente: (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual; International Trade Centre, 2006), pág. 19.

Para el licenciante	Para el licenciario
<p>A veces, la propia inversión del licenciante puede generar mayores beneficios que la actividad realizada a través de un acuerdo de licencia.</p>	<p>El licenciario podría contraer un compromiso financiero con respecto a un producto que no estuviera "listo" para su explotación comercial, o que fuera preciso modificar para satisfacer las necesidades comerciales del licenciario.</p>

<p>Un licenciatario puede convertirse en un competidor del licenciante. Si obtiene el derecho de operar en el mismo territorio, el licenciatario puede “devorar” las ventas del licenciante. Con lo que éste ganará por concepto de regalías menos de lo que le reportarían las ventas perdidas en favor de su competidor. El licenciatario puede ser más eficaz o acceder más rápidamente al mercado que el licenciante, por cuanto podría tener menores costos de desarrollo o ser más eficiente.</p>	<p>Una licencia podría añadir un costo adicional a un producto que no estuviera afianzado en el mercado. Es conveniente introducir nuevas tecnologías, pero sólo si el mercado puede absorber su costo en función del precio que se podrá obtener por el producto. Numerosas tecnologías añadidas a un producto puede enriquecerlo tecnológicamente, pero encarecerlo demasiado e impedir con ello su introducción en el mercado.</p>
<p>Un acuerdo de licencia podría ser desfavorable si el producto no estuviera claramente definido o acabado. En ese caso, podría esperarse que el licenciante continuara sus costosas actividades de desarrollo para satisfacer al licenciatario.</p>	<p>Las empresas que dependen de licencias pueden volverse demasiado dependientes de tales licencias y, en última instancia, ello podría obstaculizar su futura expansión o su capacidad de adaptar, modificar o mejorar sus productos para diferentes mercados.</p>
<p>En tal caso, para obtener beneficios, el licenciante podría volverse extremadamente dependiente de las aptitudes, capacidades y recursos del licenciatario.</p>	

Tabla 4. Desventajas de la cesión de licencia

Fuente: (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual; International Trade Centre, 2006) Pág. 20.

Establecimiento de una subsidiaria comercial

Cuando un agente o distribuidor ejecuta correctamente un acuerdo, reportando resultados tan favorables que genera la necesidad de tener algún punto de referencia para sus clientes, se debe incurrir en el costo de plantar una subsidiaria en el espectro de que los beneficios pueden cubrir los costos.

Los motivos para crear subsidiarias son variados, el más común es reducir cargas fiscales globales de la empresa, a menor costo más utilidad del negocio; por otro lado ésta la funcionalidad de la subsidiaria, disminuye el canal de distribución haciendo más accesible el producto y manteniendo la competitividad en el mercado, optimiza los procesos de suministro y rotación de mercancías, mantiene la calidad del producto y mejora el servicio al cliente.

Lo mejor es que cada subsidiaria éste gerenciada por personas de nacionalidad local o que tenga experiencia en ese mercado, sin descuidar la capacitación de la casa matriz.

En otro aspecto, las subsidiarias pueden tomar forma jurídica de sucursales o filiales, donde las últimas tienen personalidad jurídica por ser creadas acordes a la norma local vigente, lo cual limita su responsabilidad a los activos de la misma, y las sucursales carecen de persona-

lidad jurídica por ser la extensión de la empresa matriz, creada en una norma extranjera para el lugar de comercialización.

Joint ventures internacionales

En (López, 2011) dice que las *joint ventures* internacionales son empresas creadas por dos o más compañías procedentes de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad. Normalmente son empresas del mismo sector con diferencia en sus respectivas ventajas competitivas, una puede aportar tecnología para optimizar procesos y otro la logística con el marketing.

Existen casos en los que las personas jurídicas extranjeras tienen por objetivo hacerse con los contactos del socio local, y conocer los canales de distribución más la dinámica del mercado, obteniendo lo buscado la joint venture disipa. En otros casos se hace necesario por la competitividad del mercado o lo cerrado de la economía.

En otro plano, el discernimiento del mercado genera incertidumbre para la gran parte de los que quieren ingresar al mercado de un nuevo país. La colaboración de una empresa local favorece el acceso a los canales de distribución, marketing y contactos estratégicos.

Sin embargo, en una *joint venture*, la empresa exportadora tiene la participación necesaria para sesgar algunas decisiones, pero no puede fiscalizar en su totalidad las operaciones; se tiene una relación más estrecha que con las licencias.

Las *joint ventures* tienen cada vez más importancia por el aumento del comercio internacional y la inversión extranjera, no obstante se deben evaluar las ventajas y desventajas frente a otras formas de alianza estratégica, antes de aventurarse a proponer una joint venture, además del costo de establecer una oficina propia.

Las *joint ventures* tienen las siguientes ventajas respecto a las licencias:

- A largo plazo, generalmente, se obtienen mayores beneficios a través de la participación en la joint-venture.
- Mayor control sobre la producción y el marketing.
- Mayor acercamiento y por tanto conocimiento del mercado.
- Mayor experiencia en marketing internacional.

Ventajas	Desventajas
Los fondos invertidos en la expansión internacional de la empresa podrán repartirse entre un número mayor de mercados.	La necesidad de una mayor inversión de capital y recursos de gestión.
Las inversiones son compartidas.	Un riesgo potencialmente más alto.
Experiencia en el mercado sin pérdidas de capital.	Distintas prioridades y estrategias del socio internacional y el local.
Las ventajas competitivas se unen para ser mucho más fuerte.	Para el socio internacional se trata de actividades encuadradas dentro de una estrategia global.
	Para el socio local suelen ser prioritarias y estar centradas exclusivamente en el mercado nacional.
	Surgen conflictos tales como: las decisiones sobre la reinversión de dividendos; los precios de transferencia de los productos, materias primas o servicios prestados por la empresa extranjera; los objetivos prioritarios, y la organización, el control y el desarrollo de las actividades en el mercado.
	El menor control que se ejerce sobre la marcha de la compañía y sobre el mercado.

Tabla 5 Ventaja y desventajas de las joint ventures
Fuente: Creación propia. Información de (López, 2011) Pág. 57.

Aspecto	Descripción
Aportaciones de los socios	Dinero, maquinaria, patentes, equipos, instalaciones, know-how, etc. También se han de incluir todos los servicios necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento posterior de las actividades, tales como: asistencia técnica, aprovisionamiento de materias primas o auxiliares, servicio postventa, entre otros.
Organización	Composición de los órganos administrativos y de dirección, forma en que serán tomados los acuerdos y quórum especiales para la toma de decisiones importantes.
Plan financiero	Recursos necesarios de inversión inicial y funcionamiento posterior, fuentes de financiación, política de amortizaciones, política de reparto de beneficios y política de nuevas inversiones.

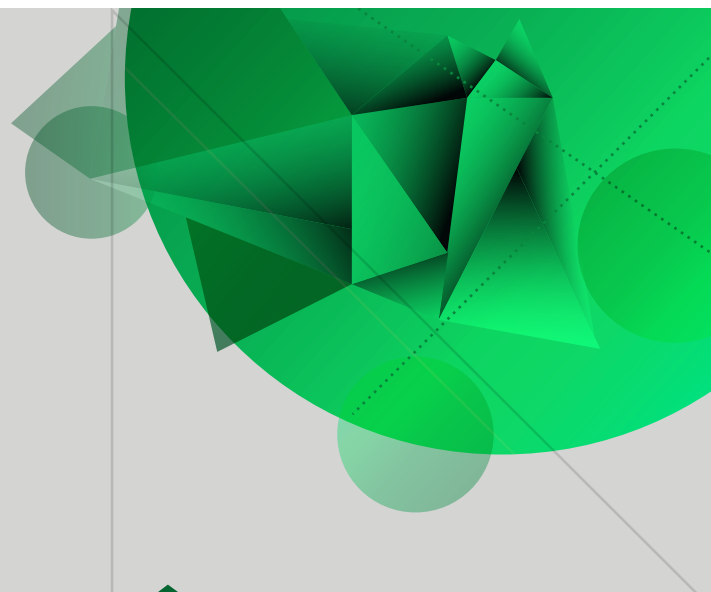
Tabla 6 Contenidos de la formalización de las *joint ventures*
Fuente: Creación propia. Información de (López, 2011) Págs. 57 y 58.

En la mayoría de los países, para que este acuerdo privado tenga validez se ha de formalizar en escritura pública, que se inscribirá en el Registro Mercantil.

3

Unidad 3

Diferencias entre
negociación
nacional e
internacional



Negociación internacional

Autor: Luis Eduardo Granados

Introducción

Los ámbitos en los que se puede dar una negociación de tipo comercial son nacional o internacional, por lo cual se hace necesario conocer diferentes entornos que hacen que esa diferencia sea relevante para determinar la estrategia.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

Diferencias entre negociación nacional e internacional

Según (Llamazares, 2004) en el entendido que la globalización cada vez es más cercana a la cultura de los negocios, éstos tienden a parecerse, sin embargo existen algunas diferencias entre la negociación que se efectúa con empresas locales y la que se efectúa en mercados externos; es más, son distintas las negociaciones con empresas multinacionales en cuanto a las pautas de comportamiento, los procesos y las estrategias, lo cual depende del país en que esté ubicada la filial.

De acuerdo con lo anterior, las diferencias requieren de un análisis según el entorno en el que tiene lugar la negociación, los cuales pueden ser: El entorno político, legal, económico y comercial.



Imagen 1

Fuente: http://liter.kz/image/s/w/976/12700-6-svyshe_150_glav_gosuda_ru.jpg

El entorno político hace sensible a la negociación internacional, debido a que se enfrenta a cambios inesperados y determinantes en las realidades del país seleccionado para hacer el negocio, más aún si se refiere a mercados emergentes en los que se presenta un riesgo-país eminente, por ejemplo cambios de gobierno, revoluciones, guerras, catástrofes naturales, entre otros, lo que provoca un impacto en la negociación internacional, sin embargo no afectan en igual medida cuando se realizan negociaciones en el mercado nacional.

Además, sostiene (Llamazares, 2004) que es necesario valorar la aceptación de los productos que se van a exportar y las condiciones que orientan el ingreso de empresas extranjeras, ya que existen países con un profundo sentido nacionalista, que valoran de manera favorable los productos locales frente a los de importación; por otra parte, la participación de empresas extranjeras se restringe en algunos sectores o se requiere instaurar algún tipo de acuerdo con una empresa local. Todo ello afectará a la estrategia negociadora.

Entorno legal

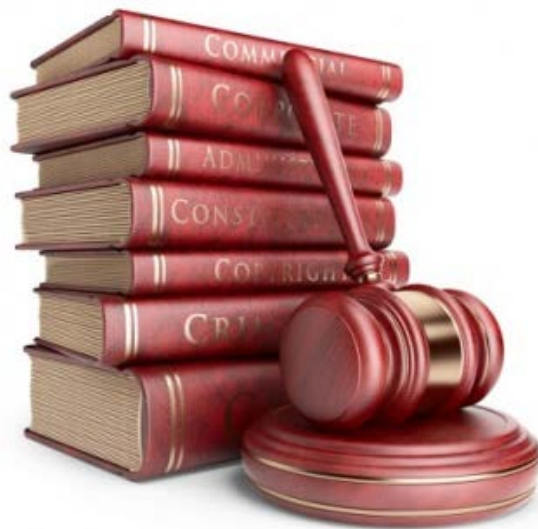


Imagen 2

Fuente: <http://ironna.jp/file/w480/h360/ec54b658d90ce37e20f41254127414b5.jpg>

La negociación a nivel internacional por su naturaleza propone a las partes negociar sobre un contexto legal diferente; por ello, la normativa laboral, mercantil, fiscal, técnica o medioambiental varía según el país, lo cual puede imposibilitar, demorar o restringir el proceso negociador. En el entendido que la normativa internacional es una preocupación mundial, se crean organismos que garanticen el cumplimiento y la salvaguarda de las directrices que protegen la autonomía de los países. Entre tanto en la negociación nacional el marco legal es único y, además, quienes participan de él ya lo conocen y están acostumbrados a negociar dentro de él (Llamazares, 2004).

Entorno económico



Imagen 3

Fuente: <http://s3.amazonaws.com/televicentro/portadas/economia-mundial.JPG?mtime=20141229094726>

La economía mundial ha venido creciendo a un ritmo moderado, sin embargo las diferencias en el entorno económico son significativas. Asegura (Llamazares, 2004) que existen países con una renta per cápita por encima de los 25.000 \$ (Noruega, Suiza), mientras que otros no llegan a los 2.000 \$ (India, Egipto, Nigeria). En este sentido las economías desarrolladas a pesar de presentar mejoras persisten riesgos significativos; no es lo mismo negociar en un país cuya economía está creciendo que en un país en recesión. Por su parte las tasas de crecimiento económico de los países en desarrollo son más divergentes. Varias de estas economías han enfrentado desbalances estructurales que terminan por afectar las negociaciones con países extranjeros; lo cual no sucede con las negociaciones internas de cada nación.

Entorno comercial



Imagen 4

Fuente: http://www.logixusa.com/media/catalog/category/Supply_Chain_Icon_Resized.jpg

Desde el punto de vista del entorno comercial la negociación internacional se ve afectada por aspectos como: El proceso de internacionalización empresarial, la logística internacional y el marketing internacional.

En lo referente al proceso de internacionalización empresarial se encuentra definida por las diferentes barreras de ingreso a mercados externos, por consiguiente construir estrategias de internacionalización, además de una organización empresarial acorde con los estándares de competitividad, haciendo énfasis en la importancia, factores y características de los servicios de la empresa con el apoyo de instrumentos que favorezcan su desempeño. Razones que no son tan efímeras en el mercado nacional.

Por otra parte, la logística internacional propone el traslado de las mercancías desde el punto de fabricación hasta el lugar de consumo y para ello, se necesita desarrollar actividades como el transporte, la carga, el embalaje, y la elección adecuada de cada uno de ellos se convierten factores importantes a la hora de negociar y en algunos casos puede definir el medio

de pago a utilizar; además la mayoría de estas situaciones quedan resueltas en el contrato a través del uso de la sigla Incoterms.

Finalmente, los mercados internacionales, además de una oportunidad, se han convertido en una necesidad para un número importante de empresas; por eso, el tamaño ya no es tan importante debido al desarrollo de las nuevas tecnologías, haciendo posible la participación de cualquier empresa, lo cual ayuda a aumentar la competitividad para alcanzar el éxito identificando y explotando las ventajas empresariales, apoyadas en el conocimiento especializado de la gestión comercial internacional, al tiempo que los instrumentos y las estrategias, haciendo del marketing un elemento importante en el progreso del potencial comercial de las empresas; entre tanto el mercado nacional es menos dinámico y confiable.

Fiscalidad internacional

La fiscalidad internacional hace referencia a la manera como se afectan entre países de forma impositiva, en tal caso la estrategia consiste en procurar la residencia y no la nacionalidad, porque tener rentas en un país del cual no es residente se convierte en un problema de fiscalidad internacional; por ello, se puede deducir tres posibilidades a la hora de pagar impuestos, la primera de ellas es pagar los impuestos en el lugar donde se reside, la segunda opción es pagar el impuesto en el lugar donde se recibe la renta y una tercera es pagar el impuestos en ambos países; por tanto se debe tener claridad en este tema al momento de negociar. Para el caso local dependerá únicamente de la política fiscal interna de cada país.

Elementos culturales de la negociación



Imagen 5

Fuente: <http://www.entretantomagazine.com/wp-content/themes/arts-culture/timthumb.php?src=http%3A%2F%2Fwww.entretantomagazine.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F11%2Fchildren-around-the-world.jpg&q=90&w=630&h=350&zc=1>

De acuerdo con (Llamazares, 2004) además de enfrentarse con un contexto diferente, las personas que van 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. Denominados estereotipos, los cuales determinan la actitud, la forma y el estilo de la negociación.

Nacionalidad	Qué se espera
Alemanes	Lógicos a la vez que poco flexibles.
Franceses	Un cierto aire de superioridad.
Ingleses	Un trato frío aunque no exento de sentido del humor.
Estadunidense	Cierta agresividad, trato informal y agilidad en las decisiones.
Japonés	Amigable, trato formal y decisiones consensuadas.
Latinos	Un trato cordial y mucha incertidumbre sobre el resultado de las negociaciones.
Árabes	Hospitalidad y una negociación centrada en el regateo del precio.

Tabla 1 Estereotipos de personalidad
Fuente: Propia basado en (Llamazares, 2004).

El tema de la cultura se puede clasificar desde el punto de vista del contexto en que se desarrollan las negociaciones en dos tipos de culturas:

- Culturas de “bajo contexto”: se refiere a aquellas que hacen uso de formas verbales y no verbales muy claras y específicas, con términos lingüísticos que no permiten interpretación subjetiva, donde el interlocutor dice lo que quiere decir. Es el caso de países como Estados Unidos, Inglaterra, y Alemania.
- Culturas de “alto contexto”: en ella tiene lugar una información vaga y poco precisa. Las cualidades y condiciones en las que progresa la negociación son más significativas que las propias expresiones; de tal forma que la comunicación resalta a los individuos y sus impresiones, la cual se refleja en culturas como la japonesa, la árabe o la mediterránea (Llamazares, 2004).

Ahora bien, tener éxito en una negociación internacional es la que todo negociador pretende y para lograrlo se deben considerar los diferentes aspectos que conforman las culturas de cada país, evitando por supuesto comportamientos basados en falsas concepciones.

Por otro lado, recientemente se han realizado varios estudios para caracterizar y agrupar a diferentes países teniendo en cuenta sus semejanzas culturales. Sostiene (Llamazares, 2004) que los elementos culturales identificados en dichos estudios facilitan al negociador inter-

nacional la comprensión de las actitudes de su interlocutor y la adaptación a su cultura. Entre ellos se encuentran:

Distancia al poder

Comprender la existencia de personas con alto grado de poder y por consiguiente el hecho de la existencia de otros que se someten con mayor o menor agrado, es una realidad contundente; por eso, en continentes como Asia, América Latina, o África, los subordinados ejecutan las ordenes de quienes los mandan, sin hacer ningún tipo de cuestionamiento determinando una estructura vertical en las organizaciones. Sin embargo, en países con moderada o baja distancia al poder (Estados Unidos, Canadá, UE), los gerentes analizan con sus empleados previamente para tomar sus decisiones, cada jefe supervisa a un cierto número de personas a cargo, evidenciando independencia y responsabilidad entre sus subalternos.

Relaciones personales/profesionales

En países de Latinoamérica o árabes, construir vínculos personales es fundamental para hacer negocios, mientras que en otras culturas como la europea o la norteamericana prima la relación profesional. En América Latina, por ejemplo, las personas toman decisiones y cierran negocios en nombre de sus empresas, pero sus vínculos se promueven a nivel personal, no profesional. Por el contrario en Estados Unidos tales relaciones se fundamentan en las empresas y no en las personas que realizan la negociación.

Confrontación/cooperación

La negociación susceptible a la manera como el negociador afronta situaciones de tensión; en este sentido, se puede identificar como negociadores Rusos, Estadunidenses o Franceses confrontan sus argumentos sin incomodidad; aunque, en la mayoría de países asiáticos y latinoamericanos se hacen esfuerzos por evitar situaciones de tensión; por otro lado, en un país como Japón, la armonía está por encima de cualquier otra consideración.

La relación con el tiempo

La concepción del tiempo y la manera como es aprovechado es otro factor cultural importante a la hora de negociar; de ahí que, en Estados Unidos y Centroeuropa la puntualidad es obligada, sin embargo en otras culturas se admite cierto grado de impuntualidad; además, el tiempo necesario al momento de establecer acuerdos y las perspectivas en obtención de resultados, difieren según las culturas. Así, por ejemplo, las negociaciones con japoneses y chinos demandan bastante tiempo pero luego de tomada la decisión, su ejecución es relativamente rápida; por el contrario las organizaciones de occidente, aunque toman decisiones de forma rápida, son más demoradas para ponerlas en marcha.

En la manera como se administra el tiempo es posible encontrar diferencias: 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. Alemania sería un ejemplo de las primeras y países como Francia o España de las segundas.

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

Tabla 2. Uso del tiempo por los ejecutivos y directivos
Fuente: (Llamazares, 2004)

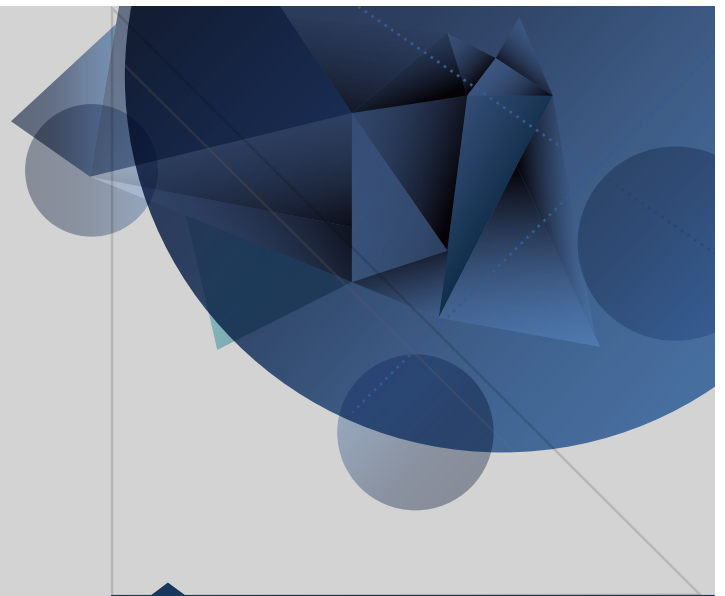
Compromisos verbales y escritos

Hoy día en la negociación internacional, la confianza en la persona tiene un papel preponderante y por consiguiente propone diferencias al momento de concretar acuerdos; es decir, en algunos países el compromiso oral no se considera relevante, mientras que otras el acuerdo oral constituye un responsabilidad personal. Es el caso de los negociadores japoneses, donde el acuerdo verbal tiene una gran importancia; por el contrario en las culturas anglosajonas los compromisos se deben dejar por escrito; así como los negociadores chinos requieren de memorándums para dejar por escrito las conclusiones y los acuerdos a los se ha llegado en cada reunión.

4

Unidad 4

Proceso de
negociación
internacional



Negociación internacional

Autor: Luis Eduardo Granados

Introducción

De acuerdo con (Cuenca, y otros, 2012), negociar es como vender, con variaciones sustanciales como que no se ofrece un paquete cerrado e inadaptable, sino que se trata una oferta para moldear según las necesidades de las partes y en beneficio mutuo.

En la negociación se busca persuadir más sutilmente; se explora una solución a los conflictos que existan entre los actores, sin intentar imponer fuerza ni dominio de uno sobre los demás. Por lo general, se da un acuerdo cuando las fuerzas estén equilibradas.

Frecuentemente, las discrepancias de los negociadores son en algunos apartes de la negociación y no en la totalidad de esta. Por otro lado, las fases de la negociación se parecen a las del proceso de venta; el éxito de la negociación se ve influenciado por el conocimiento y manejo de ellas por parte de los negociantes.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

De esta forma para afianzar su conocimiento se requiere ejecutar los foros, talleres, quiz y evaluaciones propuestas en la semana de aprendizaje.

Proceso de negociación internacional

La toma de contacto con el mercado

Según (Rodríguez, 2012), cuando una empresa inicia su expansión internacional, la primera decisión que se hace presente es la forma de acceso a mercados internacionales. En el caso de la compraventa pueden ser la búsqueda de clientes, contratación de intermediarios o una alianza estratégica con una empresa local; eso dependerá de la estrategia de internacionalización de la organización.



Imagen 1

Fuente: <http://kartox.com/skin/frontend/kuombo/default/images/kartox-toma-de-contacto.jpg>

La situación geográfica de cada país y el acceso al mercado influyen en la decisión respecto de la forma más apropiada de entrada en un mercado internacional. En agrupaciones de países donde las barreras se hayan minimizado, se puede dar que solamente se deba dedicar a buscar los clientes, sin la forma de ingresar al mercado, como en Europa; sin embargo en Latinoamérica se mantienen las trabas administrativas, por lo cual los intermediarios siguen siendo parte del canal de distribución; de otro lado, en los países orientales la preferencia son los Joint Ventures con empresas locales de fabricación, y los Trading.

En los países más desarrollados existen directorios en internet por un valor monetario accesible, de tal suerte que facilitan la búsqueda de clientes prospectables; en los que no lo tienen las entidades que promueven el comercio exterior pueden tener una aproximación, como bases de datos o filtros de empresas con características comunes. Una opción final es acudir a los bancos de operación internacional como BBVA, y asociaciones empresariales.

En mercados lejanos o de acceso complejo, es aún más difícil la concertación de entrevistas, por lo que las misiones comerciales son oportunidades de entrada aunque son sectoriales, organizadas por instituciones que impulsan la internacionalización; un servicio adicional es dar una agenda de contactos con empresas del país que se visita, sumado a la organización del viaje y la estancia.

También se debe recordar que en mercados competitivos como Estados Unidos, algunas empresas piden ofertas para verificar la favorabilidad del precio antes que perder el tiempo en entrevistas personales. El contacto en frío puede surtir efecto mientras que el contacto se establezca apropiadamente.

En conclusión, en esta fase de toma de contacto, es indispensable prospectar los clientes, siendo la sencillez de la tarea inversamente proporcional al desarrollo del mercado al que se quiere ingresar, en tal caso de dificultad se recomienda acudir a entidades de promoción del comercio exterior.

La preparación

Al momento de prepararse se deberá tener presente los límites: del mínimo que puede aceptar, el máximo que puede ceder, la información que puede divulgar, la propuesta óptima, sus objetivos, cómo conseguirlos y como descubrir la misma información de los otros, en pro de aplicar una estrategia asertiva y conciliadora.



Imagen 2

Fuente: http://www.contractdesign.com/static/content_images/Adobe7.jpg

Desde otro punto de vista (Carhuamaca, 2006), la preparación no solo es del negociador sino también de la negociación, saber comunicarse en todo momento es saber hablar, escuchar y preguntar; el hablar se refiere al lenguaje ya que debe ser claro y comprensible para el interlocutor; centrarse en el escuchar con atención en vez de pensar en lo que puede responder; y preguntar lo que no se entienda sin dejar lugar al silencio que genera las dudas sin resolver.

Además, ser positivo al dar respuestas negativas promueve la cordialidad en la negociación, sin dejar de ser inciertos las cesiones y los acuerdos que se logren al final.

Adicionalmente, el lugar ofrece ventajas y desventajas según sea el caso, cuando es en territorio propio se aventaja el acceso a la información pero la contraparte puede hacer tiempo por su desventaja, pudiendo ajustar la estrategia y las tácticas de una manera más cómoda; mientras que si es en el territorio de la contraparte, ocurre lo contrario; sin embargo si es en una zona neutral, las cargas están equilibradas de tal suerte que todos tienen parte en las ventajas y en las desventajas.

La discusión

Listos para negociar se inicia la discusión, dice (Cuenca, y otros, 2012) que algunos lo llaman conversación, presentación o intercambio para disipar el sentido agresivo de la palabra, ya que se centra en conciliar el conflicto mediante la separación de contenidos que puedan generar discrepancias, sutilmente se intenta conocer sus intereses y actitudes.

En un primer encuentro dice (Llamazares, 2004) se presentan las empresas con el fin de generar posiciones favorables durante la negociación. La motivación del cliente es el apoyo de los argumentos, mientras que a las necesidades de los clientes se deben ajustar las características comerciales y técnicas de las propuestas, a través de la muestra de ventajas que el negociador estará dispuesto a probar. La argumentación sigue pues una secuencia: características-ventajas-pruebas.

Asimismo, para evitar la pérdida de efecti-

vidad de la argumentación se deben limitar los argumentos teniendo presente que los atributos o ventajas competitivas pueden variar de un lugar a otro; así, en alguno puede ser la calidad mientras en otro sea el diseño, la marca o el país de origen. En ese sentido, la argumentación y el razonamiento deben ajustarse a las preferencias del mercado que esté negociando.

Las señales

Cada negociante debe hacer uso de sus habilidades de observación y deducción, a fin de identificar la posición kinestésica y la estrategia de sus contrapartes.

Las propuestas

Las propuestas son los contenidos de la discusión, en la que, con señales, se pide o se evalúa alguna concesión, por lo que la propuesta inicial no debe ser óptima ya que se irá moldeando hasta llegar a un punto favorable para todos.

Según (Llamazares, 2004) una manera óptima de presentar las propuestas es diferenciar las explicaciones de las justificaciones, exponiendo la primera y acto seguido la segunda, sin combinarlas para no debilitar la argumentación, ni darle a la contraparte la posibilidad de pedir concesiones.



Imagen 3

Fuente: <http://www.olv.com.ve/wp-content/uploads/2014/09/1.png>

Las propuestas deben ser razonables, evitando los conflictos que pueden hacer fracasar la negociación; para ello antes de hacer las propuestas, el negociante debe responderse tres cuestionamientos. El primero: ¿Quién debe hacer la primera propuesta?; el segundo: ¿Es mejor realizarla al alza o a la baja?; y el tercero: ¿Debe adoptarse una actitud firme o flexible?

De acuerdo con (Cuenca, y otros, 2012), lo normal en una negociación comercial internacional es que el exportador haga la primera propuesta, sin embargo, en los mercados que el precio es factor de decisión, es mejor que el importador dé la pauta y los límites haciendo la primera propuesta. En cualquier caso, el primero que presente la propuesta lleva la ventaja práctica, y los siguientes deben acoplar sus contrapropuestas a los límites ya definidos. Si no se conoce el mercado se recomienda dejar que la contraparte proponga el marco de la negociación.

Las negociaciones que se inician en una posición ambiciosa, se consiguen mejores resultados. De igual manera, los exportadores proponen con tendencia al alza mientras que los importadores lo hacen con tendencia a la baja. Pero en cada negociación se debe fijar la posición de salida teniendo presente 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. Aditivamente, se considera la urgencia de cerrar un acuerdo y las alternativas que existan.

Las propuestas con tendencia a la baja se justifican para ser negociadas; en ese caso se pueden clasificar en los productos de poco valor añadido, como las materias primas o los alimentos perecederos, en el que los precios y las estipulaciones están estandarizadas, así que no se deja sino un margen limitado para hacer alguna oferta distintiva, en lo que las pymes erran al ofertar por debajo del nivel de rentabilidad, con el fin de conseguir rápidamente un mercado estable o un cliente importante. En consecuencia a esa estrategia, el negociador se pone en desventaja, ya que cuando quiera renegociar al alza, el cliente buscará alternativas en los competidores del mismo producto.

Igualmente, (Llamazares, 2004) expresa que una posición fuerte al hacer cada propuesta en temas generales, entre otros aspectos evita los compromisos en temas concretos y permite ajustar la estrategia conforme los objetivos y la forma de negociar de la contraparte se debelen; del mismo modo, se procura impedir las posiciones rígidas de la otra parte en temas concretos, cuando el límite propio de negociación está significativamente desfasado.

En el sentido contrario, en la recepción de una propuesta se debe mantener dos pautas de protocolo, la primera es que no se puede interrumpir la presentación, ya que ese acto plantea un antagonismo en la negociación y se pierde las concesiones finales; la segunda es la neutralidad de la expresión frente a lo propuesto, invitando a negociar aunque no se llegue a un acuerdo por la diferencia abrumadora de lo esperado, lo cual supone la explicación respetuosa de la respuesta negativa, finalizada con una contrapropuesta, u optando por ser rígido sesgando al opuesto a variar su postura inicial en pro de continuar la negociación.

El intercambio

En esta etapa de tensión del proceso, se puede decir que es como una colisión donde Newton dice que “para cada acción existe una reacción igual y opuesta”, que aplicado a las propuestas quedaría “por cada cesión debe haber una renuncia de valor relativamente equivalente”.

Para tal formulación, (Llamazares, 2004) recomienda algunos consejos para el intercambio de información y la negociación en general, que se exponen a continuación.

- Deje un margen suficiente para negociar, en función de las prácticas comerciales del país en que negocia.
- Nunca acepte la primera propuesta, aunque sea muy favorable.
- Evite ser el primero en hacer una concesión sobre un tema importante; sin embargo, conviene hacerlo en cuestiones secundarias.
- Obligue a la otra parte a reducir una oferta inicial muy elevada; no entre a negociar dicha oferta mediante una contraoferta.
- Haga pequeñas concesiones; menores de las que espera la otra parte.
- Haga que la otra parte se esfuerce en conseguir cualquier concesión, con el fin de que la aprecie más.
- Realice concesiones lentamente; más bien final que al principio de la negociación.
- Retrase la negociación de concesiones en asuntos que considere importantes.
- No se sienta en la obligación de conceder algo siempre que obtenga una concesión.
- Alégrese de obtener concesiones; no se sienta culpable.
- Mantenga permanentemente bajas las expectativas de la otra parte al no ceder con frecuencia, demasiado pronto, ni en exceso.
- 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.

Tabla 1 consejos para el intercambio de información y la negociación

Fuente: (Llamazares, 2004).

El cierre y el acuerdo

El acuerdo es la consecuencia lógica del cierre, por ello debe hacerse de manera firme, y para que sea aceptado es necesario que satisfaga sustancialmente las necesidades de la contraparte, en todo caso se pueden diferenciar dos maneras de hacerlo, el cierre por concesión final y el cierre con resumen del acuerdo.

El cierre por concesión final es una manera común en las negociaciones, se trata de hacer una concesión en pro de conseguir el acuerdo.

El cierre con resumen, es terminar el intercambio haciendo un resumen preliminar del acuerdo conseguido, con énfasis en las cesiones y ventajas del acuerdo.

Finalmente, las estrategias cobran importancia en la capacidad de adaptabilidad del negociante que interpreta los movimientos de los otros, por lo cual se busca el mejor acuerdo posible.

Negociación del precio

El precio es un término muy fácil de confundir con valor, mientras el precio es la cantidad monetaria a pagar por un producto, el valor es la satisfacción que este ofrece en diferentes sentidos, como la calidad, comodidad, marca, experiencia, entre otros.

El hecho de “pagar más por menos” atemoriza a todos, y aún más a los negociantes por ser cifras de considerable extensión; el precio justo es tan relativo como el valor de las concesiones aceptadas en la negociación.

En consecuencia, es un punto crítico porque puede variar su razonamiento, es posible objetar por táctica, por escasos recursos,

o por la concepción de la justicia, en todo caso se recomienda hacer hincapié en los beneficios obtenidos de los acuerdos por firmar.

¿Cómo presentar el precio?

Siendo el valor del producto el punto de referencia para la concepción del precio, es relevante que se presente los valores que suplen las necesidades más representativas, antes de hacer la oferta de precio y continuar con algunos beneficios adicionales.

Estratagemas de los negociantes

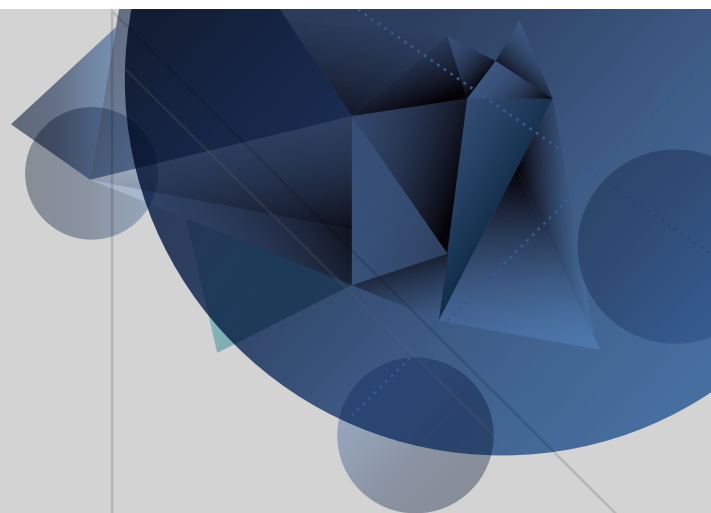
Así como los demás aspectos de la negociación, el precio tiene sus métodos, algunos son:

- Crear una negociación competitiva alrededor del precio.
- Empezar con aspectos de los que es posible alcanzar rápidamente un acuerdo. De esta forma se animará y estará dispuesto a hacer otras concesiones.
- Hacer concesiones en puntos sin importancia para pedir las a la recíproca en los aspectos importantes.
- Resumir la negociación haciendo énfasis en las propias concesiones y hacer resaltar que se espera lo mismo de la contraparte.

4

Unidad 4

Factores de éxito
en la negociación
internacional



Negociación internacional

Autor: Luis Eduardo Granados

Introducción

Como se ha visto anteriormente, la complejidad de las negociaciones internacionales se debe a la diversidad de pensamientos, legislaciones y costumbres, así mismo, los factores que determinan el éxito en las negociaciones internacionales son más diversos que los de las nacionales.

Realizar las lecturas detenidamente, si encuentra términos que no identifica, consultar su significado de manera técnica para comprender lo leído, apoyarse de consultas autónomas que usted pueda efectuar, adicionalmente es importante que argumente cada uno de los planteamientos presentados en la cartilla, y así obtendrá una visión clara de lo informado en la cartilla.

Factores de éxito en la negociación internacional

Atendiendo lo expuesto por (Llamazares, 2004) cualquiera que sea la necesidad o deseo a satisfacer en un mercado exterior, el estilo de la otra parte, el intercambio de ideas con la intención de modificar las relaciones, es una oportunidad para proponer un proceso negociador; por lo tanto, se requiere de conservar ciertas actitudes y comportamientos que son adaptables a todos los países y culturas; además de las condiciones profesionales de cada ejecutivo. A continuación se proponen algunas reflexiones que ayudarán a negociar de forma eficaz en un contexto internacional.

Flexibilidad y resistencia a los horarios

El contexto geográfico en la negociación internacional establece una condiciones especiales, donde los viajes son largos y extenuantes, se trabaja durante fines de semana, y días de vacaciones; en consecuencia las negociaciones deben cerrarse en un límite de tiempo determinado, por ello, se debe ajustar la diferencia horaria del lugar que se visita; además de los períodos de vacaciones o fiestas locales.

Preparación del viaje

Generalmente, la preparación del viaje de negocios determina el éxito del mismo, por eso, contactar anticipadamente los clientes potenciales, establecer una agenda de entrevistas, indagar sobre las mejores alternativas de transporte y alojamiento, llevar la documentación necesaria, entre otros, hacen de la preparación del viaje un elemento importante para asegurar el éxito de una negociación internacional.

Tener una estrategia negociadora

Una vez logrado el contacto con la otra parte, pero antes de iniciar el encuentro negociador, se requiere la elaboración de una estrategia negociadora que contenga los objetivos GTP (Gustar, Pretender, Tener), 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

Luego de llegar al país de destino, no se requiere abstenerse a las prácticas del país origen, ni intentar imitar las costumbres locales; mucho menos comportarse con inferioridad en países de mayor desarrollo, ni con superioridad en países pobres. Lo fundamental es garantizar el equilibrio con el interlocutor.

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

La culturalidad es única para cada región o país, por lo tanto lo que es considerado aceptable en una de ellas, no lo es para las demás. Sin embargo una forma de ganar aprobación en los negocios internacionales es aprender un poco del idioma y de las costumbres del país de destino. Hay que ser muy respetuoso con las normas de protocolo: saludos, presentaciones, comportamiento durante las comidas, regalos, entre otros.

Adaptarse el ritmo de negociación del país en que se negocia

En la mayoría de países orientales la burocracia y el sistema jerárquico, generalmente producen retrasos; por lo tanto, para los ciudadanos occidentales, en la mayor parte del mundo es necesario ir más despacio, independientemente de las demoras que dicha situación causa. Por el contrario, en otros países como Estados Unidos o el Reino Unido, lo normal es que se vaya más rápido.

Utilizar habilidades negociadoras que son comunes a todos los países

Las técnicas de comunicación a la hora de negociar, tienen que ver con la forma como se usan ciertas habilidades tales como: presentar los argumentos con entusiasmo, escuchar atentamente al interlocutor, observar sus gestos, reaccionar moderadamente a lo que se propone, realizar propuestas condicionales, entre otras.

Tener una actitud emprendedora

Las negociaciones que se realizan en países extranjeros necesitan de personas que tengan iniciativa y sepan desenvolverse por sí mismas en situaciones nuevas, que tengan visión de mundo, que no renuncian a sus sueños, que son creativos al momento de definir soluciones y resueltos para asumir riesgos.

Crear y mantener relaciones personales

La conexión con nosotros mismos y con nuestros semejantes es lo que se denomina relación y la habilidad para contactarse personalmente con gente de otras culturas, es fundamental en el mundo de los negocios internacionales. Para ello será necesario dedicar tiempo a actividades sociales, pensar que hay una reserva positiva en cada ser, que las personas cambian y evolucionan con la experiencia, que la vida es un reto y una oportunidad de aprender, que es posible la cooperación y la solidaridad para cultivar valores positivos en la determinación de acciones y actitudes. De tal manera que en las primeras reuniones hay que evitar co-

mentarios personales sobre asuntos políticos, religiosos, formas de vida, cuestiones raciales, entre otras, que inciten un desafío con el interlocutor.

Resumir toda la información que se obtenga

Las memorias de una negociación son ingrediente fundamental en la construcción del informe, por lo que se sugiere realizarlo en las horas siguientes a cada reunión. Es más, si se tiene en cuenta que en algunas oportunidades se negocia con varias personas el mismo día y en idiomas que se conoce medianamente, por ello si no se recupera rápidamente los aspectos más importantes de la negociación gran parte de la información se desaprovecha.

Considerar la posibilidad de terminar la negociación sin acuerdo

En una negociación no siempre se llega un acuerdo; es más, si en el proceso de negociación alguna de las partes no satisface las expectativas de la otra, es mejor retirarse. En las negociaciones los desacuerdos son desgastantes, por eso, es mejor parar, en vez de alargar la reunión y comprometerse a algo que está dispuesto a conceder; sin embargo esta situación puede ser desmotivante por el trabajo que ha significado llega a este punto.

Ir más allá de la firma del contrato

Es importante aclarar que con la firma del contrato se termina la negociación, pero es el punto de partida para el negocio; Entre tanto siga vigente el contrato, hay particularidades que se mantienen; al mismo tiempo, en los negocios internacionales es importante mantener una comunicación con el cliente en todo momento, para verificar que se está cumpliendo con lo acordado y qué está satisfecho con los resultados; de tal manera que se fortalece los lazos de amistad favoreciendo así la firma de otros acuerdos.

20 consejos para una negociación exitosa

De acuerdo con (Codina, 2005) las habilidades de negociación se consideran, por muchos especialistas, de las más importantes que deben aprender y desarrollar los que dirigen. Lax y Sebenius le dedican un libro muy amplio al tema, *"The Manager as Negotiator"* (1986), en el que plantean:

"Los gerentes efectivos tienen que ser capaces de lograr buenos acuerdos, en contratos, en alianzas, y "fuera de la corte". Pero, también, tienen que negociar con otros de los que dependen para obtener resultados, recursos y autoridad."

Existe un sin número de definiciones acerca de "qué es negociación". Nieremberg, en *"El Negociador Completo"* (1998), plantea la siguiente:

"Cualquier deseo a satisfacer, cualquier necesidad a remediar es, al menos potencialmente, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando...".

Por lo tanto, en cualquier definición que se proponga, se encontrará la palabra “**proceso**”, lo cual determina que, una negociación no es un “acto”, ni un “momento”, sino una serie de actividades y tareas, donde se articulan tres etapas, el antes, durante y después de una negociación.

Sin embargo, existen diferentes concepciones sobre cómo afecta una negociación cada una de estas etapas, lo realmente relevante radica en no subestimar ninguna de ellas.

En concordancia con lo anterior, (Codina, 2005) sostiene que en los últimos quince años ha participado con un grupo de especialistas en el diseño y ejecución de cursos de maestría, talleres gerenciales y consultorías sobre “Estrategias y Tácticas para Negociaciones Efectivas”, en diferentes países; lo cual, los ha llevado a definir algunos criterios sobre “*¿qué debemos hacer, antes, durante y después, para lograr negociaciones exitosas?*”

A continuación se presenta una compilación de los aspectos más sobresalientes para una negociación exitosa, recogida entre más de mil profesionales de España, México, Venezuela, Bolivia, Argentina, Paraguay y Cuba, quienes han participado en cursos y talleres desde inicios de los años noventa; al tiempo, que fue validado por funcionarios y especialistas cubanos con experiencia en negociaciones internacionales, a través de entrevistas. Convencionalmente, “B”, es la persona o institución con la que negociamos.

Por otra parte, para (Codina, 2005) y (Cuenca, y otros, 2012) el éxito de las negociaciones internacionales se encuentra determinado por lo que se debe hacer y lo proponen así:

Antes: (En la preparación)

Un especialista español, Núñez Partido, dice *“Una buena preparación es el camino más seguro para una buena negociación. No se meta nunca en una negociación hasta que no esté bien preparado y haya conseguido la mayor información posible acerca de sus interlocutores”*

Aspectos que se consideran definitivos de la preparación en la negociación.

1-Recopile la mayor cantidad posible de información sobre “B”.

Bazerman dice *“Un factor que frecuentemente impide una buena negociación es la falta de información sobre qué es lo que motiva a la otra parte”*.

Algunas preguntas clave para esto son: ¿quién es?, ¿a quién representa?, ¿qué tipo de persona es, a la hora de negociar? Sobre esta base: ¿qué tácticas podrá emplear?, ¿cómo podemos neutralizarlo?

Para preparar el intercambio debemos preguntarnos, además: ¿qué tiene?, ¿situación financiera?, ¿en qué negocios se mueve? (Cohen dice *“Un buen negociador puede ir a vender y salir comprando, o viceversa”*), ¿cuáles pueden ser sus intereses con respecto a nosotros?, ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades?, ¿qué podría ofrecerme?, ¿qué podríamos ofrecerle que le interesaría? (Cosas de alto valor para B y bajo costo para nosotros).

2-Analice lo que están ofreciendo sus competidores en negociaciones parecidas y trate de identificar (y fundamentar) sus “ventajas competitivas”.

Usted debe tratar de conocer, mejor que “B”, lo que ofrece su competencia. No es ético criticar a la competencia, pero usted debe estar preparado para fundamentar las ventajas de la oferta suya con respecto a la de otros. Si usted es vendedor y sus precios son superiores a los de la competencia, debe tener bien claro qué ventajas adicionales recibiría “B” de comprarle a usted. ¿Mayor calidad? ¿Servicio de postventa? ¿Mejores condiciones de pago?

3-Identifique en forma realista cuáles son sus fortalezas y debilidades, para esa negociación.

Conociendo lo que puede interesarle a “B”, lo que ofrece la competencia y las “ventajas competitivas” que Ud. tiene, debe identificar bien las fortalezas en las que debe apoyarse y prepararse para las debilidades que pueda señalarle “B”.

4-Prepare una lista de opciones de lo que podría interesarle a “B” y determine sus posibles prioridades.

Según la investigación de Neil Rackham sobre el comportamiento de negociadores exitosos, algo que los distingue de los “negociadores promedio” es que los primeros generan el doble de opciones para el intercambio. Esto les permite moverse en un espectro mucho más amplio en el intercambio.

5-Genere una lista de las posibles “ofertas” que Ud. piensa que “B” podría hacerle.

Con esto, valore el interés que cada una podría tener para Ud. y las respuestas que convendría darle sobre las mismas, o lo que podría pedirle usted a cambio de su aceptación.

6-Recopile información sobre negociaciones anteriores sobre ese asunto, (suyas, de “B”, de otros), que usted pueda utilizar como referencia.

En derecho hay algo que se llama, “sentar jurisprudencia”. Se trata de situaciones en las cuales se han emitido resoluciones que, ante la ausencia de regulaciones sobre el asunto, se toman como referencia para juicios posteriores. Utilice las que puedan resultarle favorables y prepare sus argumentos sobre las que puedan no favorecerlo.

7-Prepare una lista de “posibles concesiones” que puede hacerle a “B”.

Edmund Jandt le critica a Fisher la expresión que utilizó en el libro “Si, de acuerdo. Como negociar sin ceder”. Para Jandt, *“No es posible negociar acuerdos sin tener que ceder. Si no se cede “nunca”, no se está negociando. Simplemente, se está obligando al otro a someterse a la voluntad propia”*.

También para otros autores, la concesión es parte del proceso del intercambio. Según Karras, *“En una negociación, la forma en que usted hace una concesión puede ser más importante que la concesión que se hace. Pedir algo a cambio debería constituir una de las reglas fundamentales en la negociación. Sin embargo, es una de las cosas que con frecuencia olvidamos”*.

Tres recomendaciones, para el momento en que resulta necesario (o conveniente) hacer una concesión: Pedir algo a cambio, como plantea Karras.

Concederla “agonizando”, es decir, como “algo muy excepcional”, “pedir discreción”, lo “último que podemos hacer”.

“Sobrevalorarla”, como algo que tiene mucho valor para Ud. y que la hace solamente por tratarse de “B”, de nuestras relaciones futuras, etc.

8-Trate de identificar el “Balance de Poder” que pueda existir entre Ud. y “B”.

John Maynard Keynes dijo: *“Cuando Ud. le debe mil dólares al Banco, Usted está en manos del Banco. Pero, cuando Ud. le debe un millón de dólares, el Banco está en manos de Usted”*. En los años sesenta, Cuba hizo una compra grande de ómnibus a una empresa británica, podía haberla hecho en otra empresa pero, para la que se seleccionó, la compra cubana representaba un 40% de la producción de ese año. La empresa inglesa dependía más de la compra cubana que, en esa circunstancia tenía mayor poder de negociación.

9-Defina su “Punto de inicio” en niveles lo suficientemente altos como para poder garantizar el intercambio, pero no tan alto que lo obligue a hacer concesiones en el inicio.

Se dice que la negociación, al igual que la administración, es una mezcla de “ciencia” y de “arte”. La “ciencia” está en las regularidades que han demostrado ser efectivas en situaciones anteriores. Según experiencias, se obtienen mejores resultados cuando se inicia en niveles relativamente altos (o bajos si vamos a comprar). El “arte” está en definir “hasta donde” más alto (o más bajo), de manera que no nos obligue a realizar concesiones unilaterales en el inicio, es decir, por las que no podemos pedir algo a cambio. Para orientarse sobre esto, debe acudir a las informaciones que ha recopilado en los puntos anteriores, sobre “B”, sobre la competencia, sobre usted.

10-Determine cuál es su MAAN (Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado) y utilícelo como referencia para determinar su “Punto de Abandono”.

La técnica del MAAN es un aporte de Fisher y del grupo de Negociaciones de la Harvard. Fisher plantea *“La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar. Si Ud. decide vender una casa, cuando vaya a definir el precio, la pregunta que debe hacerse no es ¿qué debería obtener? sino ¿qué debe hacer?, si después de cierto tiempo no ha podido venderla. ¿La mantendrá en venta indefinidamente, la arrendará, la demolerá, etc.? Considerando todo esto ¿cuál de esas posibilidades es la más atractiva? Tal vez alguna de esas opciones sea más atractiva que vender la casa en un precio X.*

Si usted puede obtener 10 000 dólares arrendando la casa, eso es lo que Ud. “ya tiene”. No tiene sentido negociar la venta si no obtiene un ingreso superior. Eso es lo que Ud. puede utilizar para determinar su “Punto de Abandono”.

Durante: (Etapas de la negociación cara-cara).

11-Fundamente sus posiciones con pocos argumentos, los más sólidos, sea flexible, cambie su estrategia inicial si puede identificar nuevas oportunidades. Generalmente, pensamos que mientras más argumentos tengamos para fundamentar nuestras posiciones e intereses, somos más convincentes. Las experiencias dicen lo contrario, cuando Ud. utiliza muchos argumentos, todos no tienen el mismo valor, entonces, “B” puede refutar su presentación, objetando los que sean más débiles. Por eso, según la investigación de Rackham, los negociadores exitosos presentan pocos argumentos, pero sólidos.

12-Haga muchas preguntas a “B”, para conocer mejor sus necesidades e intereses. Con esto, puede verificar las percepciones que Ud. tenía y ajustar su estrategia, si resulta conveniente.

Esta es otra conclusión de la investigación de Rackham. Los negociadores exitosos hacen el doble de preguntas de las que hacen los “negociadores promedio”. La pregunta es una herramienta muy útil en las relaciones interpersonales, transmite la idea a su interlocutor de que a Ud. le interesa y valora lo que diga. Al mismo tiempo, le ofrece a Ud. la oportunidad de obtener más información y tener más libre su mente para preparar su exposición. Recuerde que la velocidad del pensamiento es 10 veces la de la exposición. Mientras el otro habla Ud., además de escuchar, tiene más tiempo para pensar.

13-Controle sus emociones y sea paciente.

Este es un comportamiento de la inteligencia emocional, que caracteriza a los negociadores exitosos. Según Goleman, cuando usted. no controla sus emociones puede llegar a las peores conclusiones y comportamientos. Su pensamiento pierde capacidad de análisis y la exposición de sus ideas resulta incongruente. *“Las emociones juegan un papel muy poderoso (y peligroso) en las negociaciones. Si Ud. no puede controlarlas, estará en desventaja”,* dice Mc Cormarck, en *“Lo que no le enseñarán en la Harvard”.*

14-Declare sus sentimientos, cuando se presentan situaciones que no debe aceptar.

La mejor forma de expresar algo que no podemos aceptar es revelando los sentimientos que nos provoca. *“Sr. Fernández, siento que no estamos recibiendo un trato justo, que no hay un balance entre nuestras propuestas y las suyas, que ustedes. no están siendo sinceros”.*

15-Separe las personas de los problemas.

Es una de las tácticas del modelo de la "Negociación basada en Principios" que propuso el "Proyecto de Negociación de la Harvard", presentado por Fisher-Ury-Patton en "¡Sí...! ¡De acuerdo!..." un libro "clásico" de inicios de los ochenta. Implica ponerse en el lugar del otro (empatía), para entender mejor lo que plantea, ser fuerte con el problema y suave con las personas, tratar de crear una relación de trabajo con "B", escuchar más que hablar, involucrarlo en la búsqueda de soluciones de "ganar-ganar".

16-Separe las posiciones de los intereses.

Otra táctica del modelo de la Harvard. Según Fisher, la discusión sobre posiciones genera acuerdos insensatos, es ineficiente y pone en peligro una relación. Un ejemplo clásico es la discusión que se produce entre dos hermanas por la posesión de una naranja. La mayor reclama su derecho por ser la primera; la menor, por considerar que sus necesidades son más vitales. No llegan a un acuerdo, deciden partir la naranja a la mitad. La mayor exprime la naranja, se toma el jugo y bota el hollejo; la menor, bota el juego y coge el hollejo para preparar un dulce. Si en vez de discutir sus posiciones, se hubieran preguntado, ¿para qué? cada una quería la naranja, ambas hubieran quedado más satisfechas, hubieran logrado una solución de "ganar-ganar". Este enfoque fue el utilizado en la negociación entre Israel y Egipto sobre la ocupación del Sinaí que concluyó en los acuerdos de Camp David a fines de los años setenta, que Fisher ilustra en el libro mencionado.

17-Identifique las "trampas" que le ponen, los objetivos que persiguen y sepa manejarlas adecuadamente.

Las "trampas" o "trucos" en las negociaciones se incluyen entre los "procesos de negociación" y se abordan en los libros sobre esta temática. Los especialistas han identificado tres tipos de trampas: el engaño deliberado, cuyo objetivo es distorsionar la realidad; la guerra psicológica, que pretende incomodar, para que el partner pierda el control de sus emociones y; las presiones, cuyo objetivo es obtener concesiones a cambio de nada. Algunas de estas tácticas son: manejar información falsa, autoridad ambigua, el juego del "bueno y el malo", amenazas, exigencias exageradas, atrincheramiento, demoras premeditadas, entre otras. La forma más efectiva de enfrentarlas es revelarlas, con los sentimientos que nos provocan. *"Estimados amigos, no somos nuevos en estas cosas, no queremos sentirnos manipulados, con estos planteamientos, por favor avancemos en nuestros objetivos comunes".*

18-Perciba el momento en que resulta necesario producir (o amenazar con) una "ruptura".

Hay momentos en que es necesario transmitir a "B" nuestra disposición a no continuar negociando, o detener el proceso. En ocasiones, esto nos permite disminuir tensiones, buscar más elementos, contener las pretensiones de "B". Es preferible no llegar a un acuerdo, que adoptar una decisión de la que Ud. tenga que lamentarse posteriormente.

Después: (Concluida la negociación).

Algunos especialistas destacan la necesidad de que los negociadores se preocupen de lo que sucede después de concluir una negociación. Los dos comportamientos principales que se proponen son los siguientes.

19-Analice las experiencias y resultados obtenidos, ¿Qué hizo Ud. bien o mal? ¿Qué hizo “B”? ¿Qué resultados se lograron?

Cada negociación es una experiencia única, pero puede proporcionar enseñanzas y experiencias útiles para procesos posteriores. No pierda la oportunidad de aprender de todo lo que haya pasado, incluyendo sus errores.

20-Déle seguimiento a los acuerdos y ocúpese de cultivar las relaciones con “B”.

Muchas veces, el negociador no es el responsable de cumplimentar muchas de las cosas que se acordaron, pero fue el que “dio la cara”. Los incumplimientos que se produzcan pueden afectar negociaciones posteriores. Además, debe tratar de cultivar las relaciones posteriores con “B”, que puede ser un cliente, un abastecedor, con el que, aunque no se continúen relaciones, puede ser un informante valioso para otros “B” con los que Ud. tenga que negociar y, por tanto, debe interesarle que su prestigio no se vea afectado.

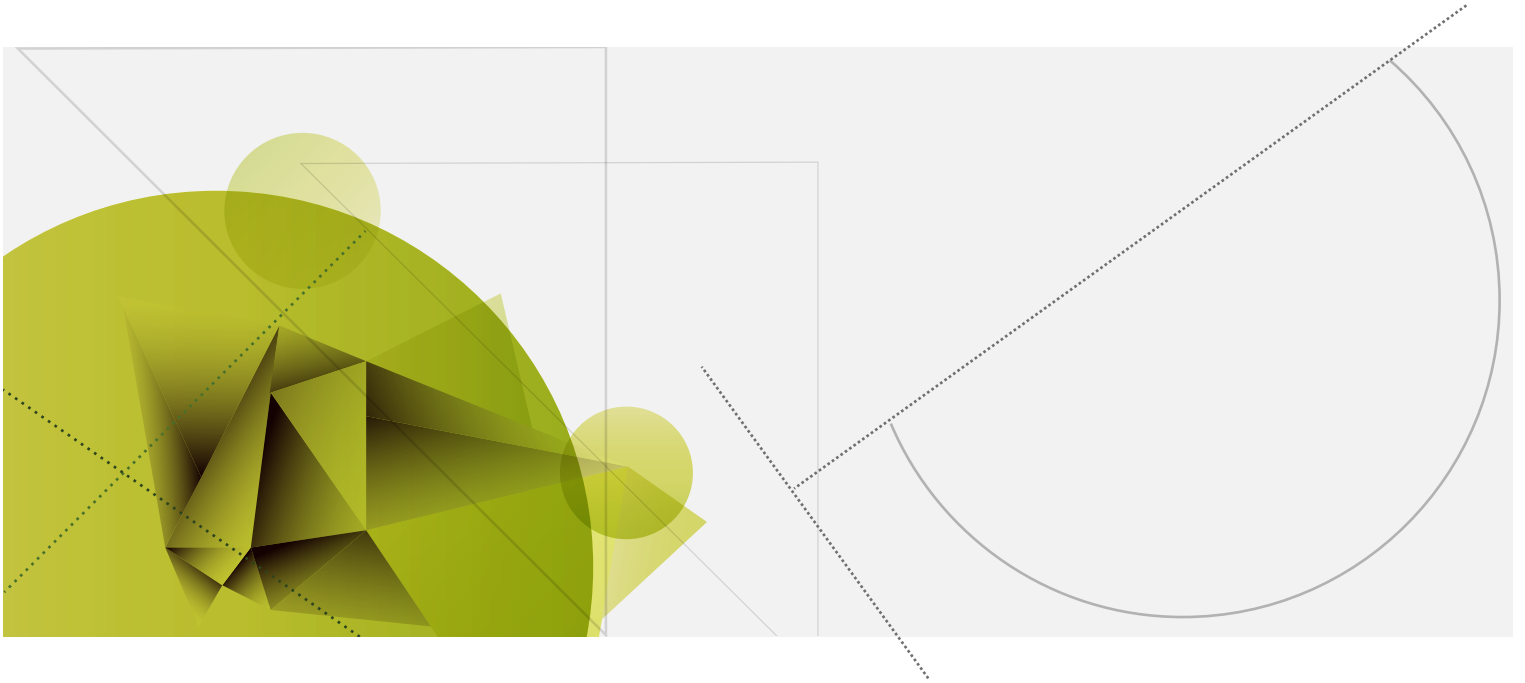
Para concluir, es conveniente tener en cuenta una sugerencia de Mauro Rodríguez cuando expresa: *“La negociación es una actividad inherente al ser humano, negociamos con nuestros jefes, con colegas, con subordinados, con todos los que nos rodean. Por eso, negociar, merece la pena ser estudiado y aprendido”.*

Tabla 1 ¿Qué debemos hacer para lograr negociaciones exitosas?
Fuente: Propia. Basado en (Codina, 2005)

Bibliografía

- Aulafacil.com. (2015). Curso gratis de tácticas de negociación.
- Carhuamaca, C. (2006). Técnicas de negociación. Huncayo, Perú: Soluciones Gráficas SAC.
- Carreón, H. (2015). Negociación Comercial Internacional. Obtenido de Tuposgradour.com: <http://www.tuposgradour.com/Portals/0/La-Negociaci%C3%B3n-Internacional.pdf>
- Codina, A. (2005). 20 Consejos para negociar con éxito: degerencia.com. Obtenido de degerencia.com: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=776>
- _____. (2007). La negociacion cara-cara. Etapas y tareas principales. Como evaluar.
- Cuenca et al. (2012). Manual de Comercio Internacional. Sevilla: Extenda - Agencia Andaluza de Promoción Exterior S.A.
- Engel, A. & Korf, B. (2006). Técnicas de negociación y mediación para la ordenación de los recursos naturales. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Garcia et al. (2005). Guía Unidroit de franquicia. Roma: Unidroit.
- Kaplan, M. (2002). Estado y Globalización. Mexico D.F.: Universidad Nacional Autónoma de Mexico.
- Llamazares, O. (2004). Negociación Internacional.
- López, F. (2011). Módulo de Gestión Internacional: Marketing Internacional. Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- Martínez, R. (2013). Análisis de la estrategia de internacionalización: Un estudio del grupo mango. Valladolid.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual; International Trade Center. (2006). Negociación de acuerdos de licencia de tecnología. Ginebra: Publicaciones OMPI.
- Orozco, J. (2006). La franquicia, sistema empresarial de expansión de negocios. Bogotá D.C.
- Ortega, M. (2005). El contrato de franquicia. Foro del jurista, 161-172.
- Pascal, A. (2003). Técnicas de Negociación. Monterrey: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Pérez, F. (2011). Negociación. Mejorando habilidades de negociación. Huancayo.
- Rodríguez, E. (2012). El Proceso de Negociación Internacional.
- Uribe, D. (2012). Historia de Medio Oriente Capítulo 4: Las Tierras de Canaan.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO