



## Índice

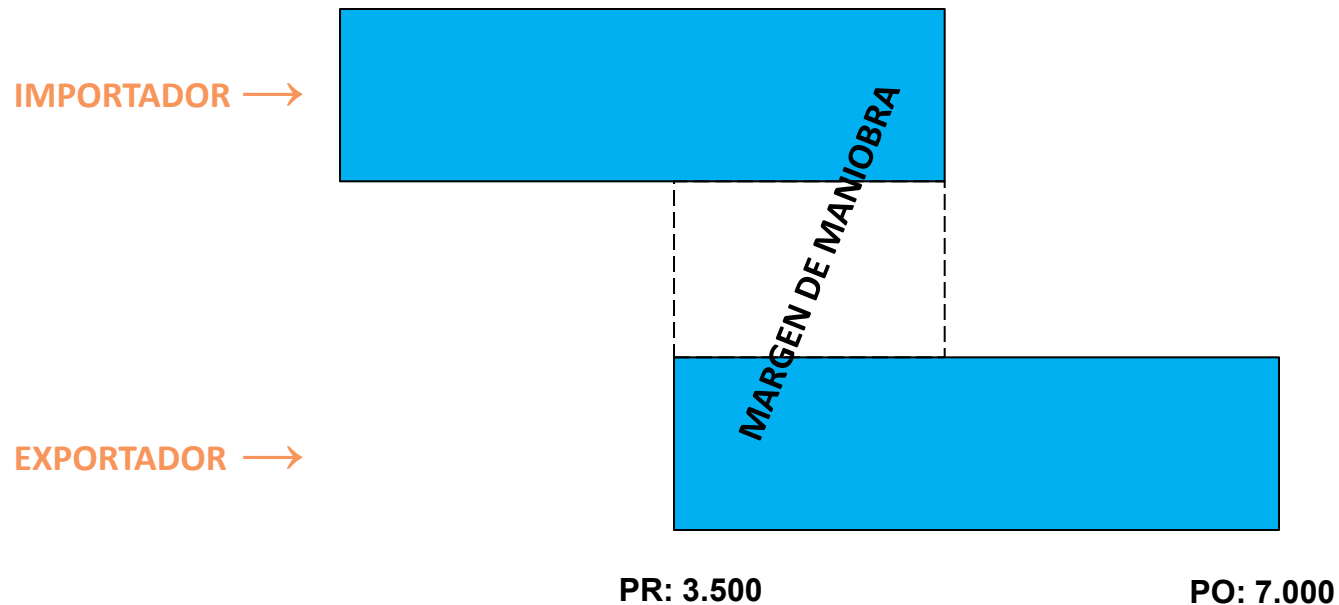
- La negociación en una economía global
- El proceso de negociación internacional
- Tácticas para negociar
- Negociación intercultural
- Estilos de negociación
- Protocolo internacional de negocios

# Características de una negociación internacional de éxito



## El margen de negociación

	Importador	Exportador
Posición Óptima (PO)	5.000 €	7.000 €
Posición de Ruptura (PR)	2.500 €	3.500 €



# Aspectos a negociar en operaciones internacionales

## Acuerdos con distribuidores y agentes comerciales

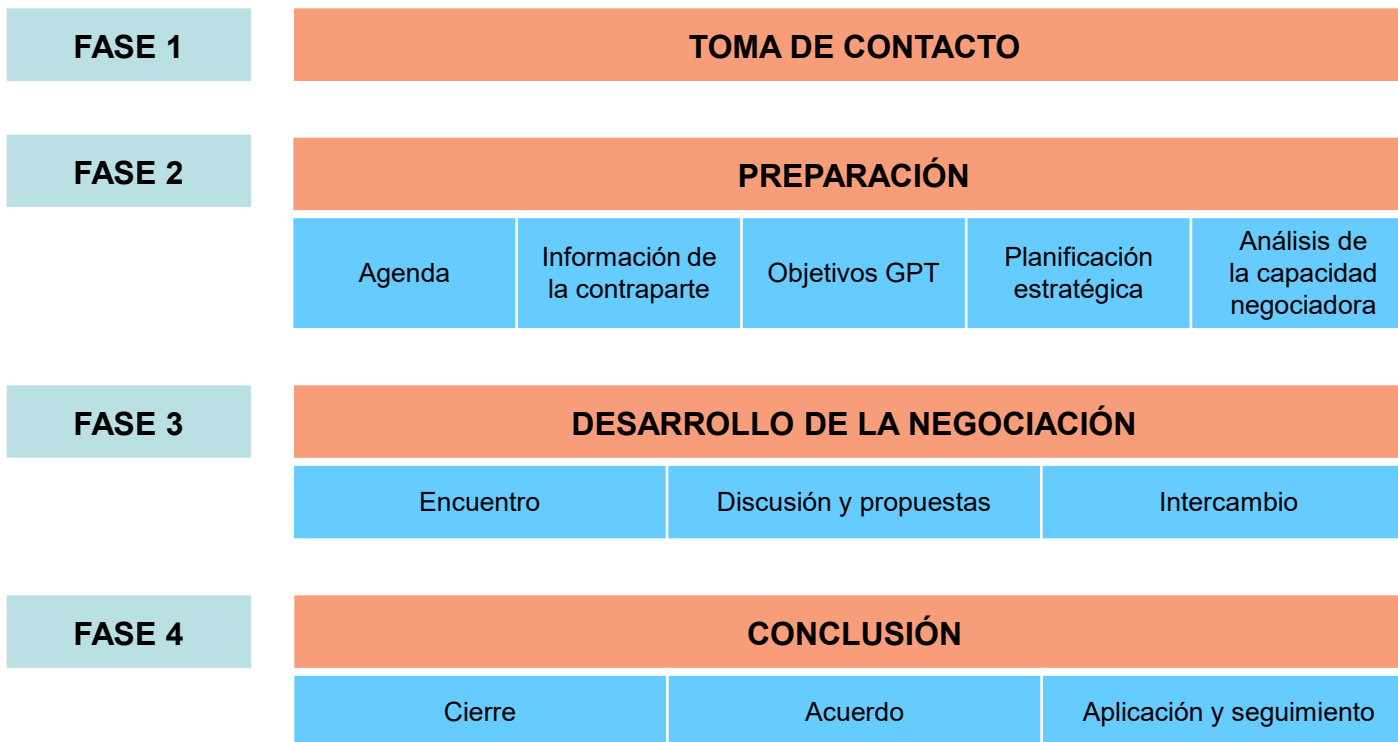
### ACUERDOS CON DISTRIBUIDORES Y AGENTES COMERCIALES

- Objetivos comerciales
- Gama de productos
- Área geográfica
- **Exclusividad territorial**
- Condiciones de entrega y de pago
- Precios y descuentos
- Intercambio de información
- Pactos de no competencia
- Duración y causas de extinción del contrato.

## Estrategia negociadora con cooperativos y competitivos

Negociadores cooperativos	Negociadores competitivos
<p><i>Los negociadores cooperativos siempre pueden cooperar algo más</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Relación en el ámbito profesional, preservando la intimidad.</li><li>• Información abundante, clara y directa.</li><li>• Dejar que sean ellos los que toman la iniciativa.</li><li>• Concesión inicial para que se sientan obligados a ceder.</li><li>• Cierre con doble propuesta para que analicen y decidan ellos.</li></ul>	<p><i>Los negociadores competitivos no se transforman en cooperativos</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Favorecer las relaciones personales, buscando el componente emocional.</li><li>• Averiguar lo que realmente les interesa.</li><li>• Tomar la iniciativa: que sea ellos los que digan «no».</li><li>• Preparar muchas concesiones y hacerlas lentamente.</li><li>• Cierre con una sola propuesta negociando variantes sobre ella.</li></ul>

# Fases en un proceso de negociación internacional



## La toma de contacto en Japón

### JAPÓN

- La etapa más importante en el proceso de negociación con los japoneses es la toma de contacto. Implica dedicarle esfuerzos y tiempo.
- Es clave saber elegir las personas adecuadas.
- Se necesita una persona que sirva de introductor.
- Para encontrar al «introductor» se pueden utilizar dos vías: organismos oficiales: Embajadas y Oficinas Comerciales como JETRO o amigos/conocidos introducidos en el mercado.
- Al extranjero, aunque conozca el idioma, siempre se le considera alguien de fuera, que muy difícilmente podrá ser admitido dentro de la cultura japonesa.

## Manejo de las concesiones en una negociación internacional

- Dejar un margen suficiente para negociar, dependiendo del país en el que se negocie.
- Evitar ser el primero en hacer una concesión importante.
- Llevar la iniciativa en concesiones secundarias.
- No realizar contraofertas a ofertas muy alejadas de lo esperado.
- No sentirse obligado a dar algo siempre que se obtenga una concesión.
- Realizar concesiones lentamente: más bien al final que al principio de la negociación



## Contratos internacionales más utilizados (II)

### Acuerdos con intermediarios y alianzas

TIPO DE OPERACIÓN	MODELO DE CONTRATO
ACUERDOS CON INTERMEDIARIOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrato de agente comercial internacional</li><li>• Contrato de intermediación comercial internacional</li><li>• Contrato de representación comercial internacional</li><li>• Contrato de distribución comercial internacional</li><li>• Contrato de agente de compras internacional</li></ul>
ACUERDOS DE COOPERACIÓN Y ALIANZAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrato internacional de licencia de marca</li><li>• Contrato internacional de transferencia de tecnología</li><li>• Contrato de franquicia internacional</li><li>• Contrato de alianza estratégica internacional</li><li>• Contrato de joint venture internacional</li></ul>

Fuente: Globalnegotiator

## Principales tácticas profesionales

TÁCTICAS DIRECTAS	TÁCTICAS PERSUASIVAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apostar alto</li><li>• Control y utilización del espacio</li><li>• Control y utilización del tiempo</li><li>• Uso de la información</li><li>• Hacer referencia a los competidores</li><li>• «Sí, pero a cambio de...»</li><li>• La demanda final</li><li>• Ir al detalle</li><li>• Apelar al prestigio</li><li>• No ceder / soportar la presión</li><li>• Adelantarse a las objeciones</li><li>• Promesas y recompensas</li><li>• La práctica habitual</li><li>• Conseguir un aliado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deteriorar la confianza</li><li>• Generar incertidumbre</li><li>• Simular</li><li>• Aparentar pasividad/ indiferencia</li><li>• La excusa del idioma</li><li>• «El bueno y el malo»</li><li>• Ser imprevisible</li><li>• Halagar</li><li>• La excusa de la autoridad</li><li>• El enfoque inocente</li></ul>

## Contrameditadas a tácticas directas (II)

TÁCTICAS DIRECTAS	CONTRAMEDIDAS
Hacer referencia a los competidores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pasividad/indiferencia.</li><li>• Apelar al prestigio.</li><li>• Aguantar la presión.</li><li>• Conseguir un aliado.</li></ul>
“Sí, pero a cambio de ....”	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apostar alto</li><li>• La demanda final</li><li>• Ser imprevisible.</li><li>• No ceder.</li><li>• La excusa de la autoridad</li></ul>
Hacer referencia a los competidores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pasividad/indiferencia.</li><li>• Apelar al prestigio.</li><li>• Aguantar la presión.</li><li>• Conseguir un aliado.</li></ul>

## Elementos culturales en una economía global

*El lenguaje*

*Costumbres  
y modales*

*Sistema de  
valores*

*Valoración  
de los  
objetos*

*Educación*

*La religión*

## Dimensiones culturales en la Unión Europea

	Alemania	Francia	España	Italia	Grecia	Países Bajos	Portugal	Reino Unido	Suecia
Contexto cultural de la negociación Alto (A) /Bajo (B)	B	B	A	A	A	B	A	B	B
Distancia al poder Alta (A) / Media (M) /Baja (B)	B	A	M	M	M	B	M	B	B
Individualismo (I)/ Cultura de Grupo (G)	I	I	I/G	I	G	I	G	I	I
Control incertidumbre Débil (D) /Medio (M) / Fuerte (F)	M	F	F	M	F	D	F	D	D
Masculinidad (M) / Feminidad (F)	M	F	F	M	M	F	M	M	F
Administración del tiempo Monocrónicos (M)/Policrónicos (P)	M	M	P	P	M/P	M	P	M/P	M
Compromisos escritos (E)/ Compromisos verbales (V)	E	E/V	E/V	V	E/V	E	V	E/V	E

Fuente: adaptado de G. Hofstade, *Cultures and Organizations*, y otros

## Algunas diferencias en la comunicación no verbal (I)

GESTOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apuntar con el índice a la mejilla y girar el dedo significa elogio en Italia.</li><li>• Los griegos y los búlgaros inclinan la cabeza hacia delante para decir «no».</li></ul>
SONRISAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Filipinos, tailandeses y malayos sonríen continuamente por cortesía. Los indonesios sonríen antes de dar una mala noticia para reducir el efecto negativo en la otra parte. Muchas veces los japoneses no se ríen por algo gracioso sino para dar salida a situaciones de incertidumbre, vergüenza, tensión o pena.</li></ul>
MIRADAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los árabes miran a los ojos todo el tiempo y de forma intensa como para descubrir que hay detrás de la persona a la que miran.</li><li>• En México o Japón la mirada directa se considera un gesto agresivo y una falta de respeto.</li></ul>
CONTACTO FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los escandinavos, los norteamericanos y la mayoría de los países asiáticos evitan el contacto físico con sus interlocutores.</li><li>• Los árabes y los rusos son los más proclives al contacto físico, colocando el brazo o tocando el hombro de la otra persona los primeros, y mediante besos y abrazos efusivos los segundos.</li></ul>

## Negociaciones en China y Japón

Negociadores japoneses	Negociadores chinos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Son impasibles: las emociones no deben demostrarse.</li><li>• Valoran el beneficio total de un negocio o relación comercial.</li><li>• Son muy corteses en la negociación. Utilizan mucho los silencios.</li><li>• Consideran que establecer relaciones personales duraderas es más importante que la firma de un contrato.</li><li>• Además del precio valoran sobre todo la calidad y la fiabilidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son variables: pasan del entusiasmo a posiciones defensivas.</li><li>• Necesitan obtener un beneficio económico en cada transacción.</li><li>• Son más agresivos. Son los negociadores que más preguntan.</li><li>• Las relaciones personales no son esenciales para hacer negocios</li><li>• Negocian el precio por encima de cualquier otra consideración.</li></ul>

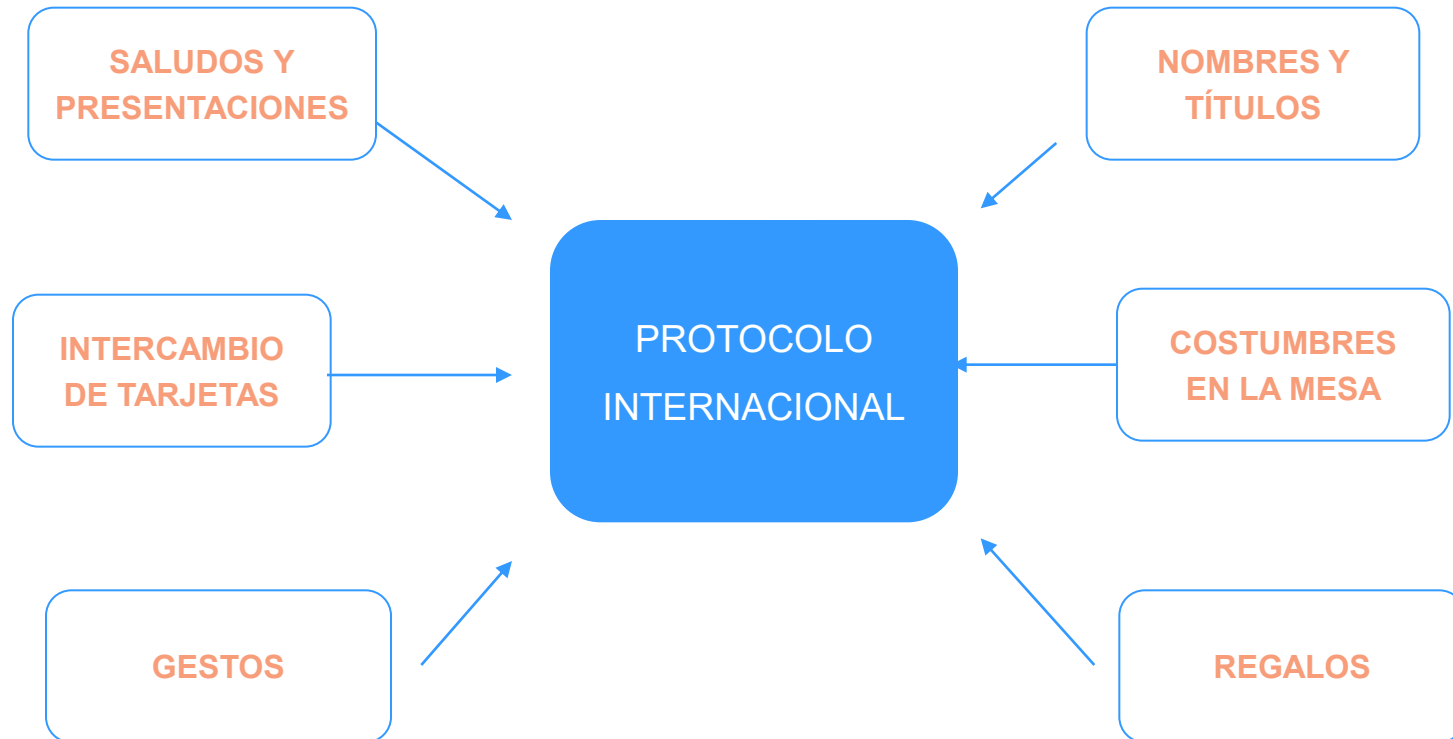
## Estilo de negociación en Países Árabes

**Cultura y religión son inseparables: es necesario profundizar en los aspectos básicos del Islam (Cinco Pilares). Enfrentamiento entre los poderes seculares (familias tradicionales) y los fundamentalistas.**

- Tiempo flexible y orientado al pasado. No demostrar impaciencia: «La prisa la trae el demonio»
- Las relaciones que cuentan son las familiares («relaciones de sangre»). Gran hospitalidad con el visitante (tradición beduina) que no implica deseo de hacer negocios.
- Comunicación no verbal: gestos dramáticos, mirada directa a los ojos, proximidad y contacto físico. Abstenerse de hacer comentarios elogiosos sobre muebles u objetos.
- Concesiones basadas en el regateo durante todo el proceso. Compromisos verbales difíciles de valorar: un «sí» sólido siempre es algo incierto.
- Jerarquía máxima: pronto o tarde el negociador tendrá que hablar con el líder de la organización (No hay intermediario entre Alá y los humanos).



# El protocolo en los negocios internacionales



## Consejos para banquetes en China

- Pruebe la comida china: se ofrecen numerosos platos que se consideran manjares exóticos, generalmente no consumidos en Occidente.
- Sea puntual: no debe llegarse nunca tarde a un banquete en China. Normalmente ellos llegarán 15 minutos antes. El almuerzo se sirve desde las 11.30 en adelante y la cena a partir de las 18:00.
- Atención a la forma de sentarse: las mesas son redondas y el anfitrión se sienta de frente a la puerta de entrada, con el invitado de honor de China a su derecha.
- Sirve la comida a los invitados: es tradicional (aunque ahora es menos común) que el anfitrión sirva comida a los invitados.
- Sírvase del centro de la mesa: las mesas son redondas y los comensales se sirven directamente de las fuentes en el centro. Las fuentes no se pasan entre los comensales.
- Brinde varias veces: durante los banquetes hay varios brindis. Los más usuales son *Gan Bei* (¡seca tu copa!, en chino mandarín) o *Yam sing* (el mismo significado, en chino cantones). Normalmente se brinda con vinos locales o *baiju* (un licor muy fuerte).

# Materiales de Negociación Internacional

En el portal [Globalnegotiator.com](http://Globalnegotiator.com) están disponible los siguientes materiales sobre negociación internacional:

[eBook Negociación Internacional \(238 pg.\)](#)

[Libro Casos de Negociación Internacional \(158 pg.\)](#)

[eBook Guía de Respuestas a los Casos de Negociación Internacional \(87 pg.\)](#)

También puede accederse al servicio [TradeLibrary \(Biblioteca online de Comercio Internacional\)](#) con más de 400 publicaciones y documentos sobre negocios y comercio internacional (libros, casos, guías país modelos de contratos y documentos, artículos, etc.)

