

## **EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

La globalización de la economía ha significado un acercamiento cada vez mayor no sólo entre los gobiernos de los países para eliminar las trabas al comercio y la inversión internacional, sino también entre las empresas y los agentes económicos que gestionan las relaciones empresariales.

Además de las tradicionales operaciones de importación-exportación han surgido una serie de acuerdos tales como la constitución de sociedades mixtas (*joint ventures*), el otorgamiento de licencias, la subcontratación de procesos, la financiación de proyectos, etc., lo cual exige que ejecutivos y directivos implicados en esos acuerdos adquieran las habilidades esenciales para negociar en un entorno internacional.

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

Las seis etapas principales en una negociación típica son las siguientes:

**Etapa 1: Prenegociación.** Período para determinar los objetivos en función de las oportunidades y problemas que presenta la situación.

En esta etapa, determine sus objetivos en función de las oportunidades que presente el ambiente y las dificultades planteadas por factores coyunturales. Enliste los puntos pertinentes que afectan sus oportunidades y restricciones. Elabore una lista provisional que incluya tanto los objetivos de usted como los de la otra parte (LOP), con una lista adicional de permutas aceptables. Establezca el nivel de su mejor oferta inicial. Anticipe las reacciones de LOP. ¿Cuáles son sus planes de contingencia para cada posible reacción? En esta etapa usted tendrá que integrar su equipo de negociación.

**Etapa 2: Entrada.** En este momento se le hace a LOP (la otra parte) la presentación de ventas formal.

En esta etapa usted hace su primera presentación formal a LOP. Deberá ser una propuesta de ventas sólida.

**Etapa 3: Establecer buenas relaciones con LOP.** Este es el momento para crear un ambiente de confianza y comprensión así como de ganarse el derecho a conocer las necesidades y objetivos de LOP.

En este punto, tanto usted como LOP tienen que llegar a conocerse mejor. En el ámbito internacional, varía mucho en que personas de culturas diferentes perciben la necesidad de buscar ese tipo de relación. Por ejemplo, los estadounidenses y los alemanes no le confieren gran importancia a los asuntos personales. Los que más les interesa es la eficiencia en la realización de la transacción en sí misma, y se muestran ansiosos de entrar en negocios cuanto antes. En otros países, como los de América del Sur, México, Filipinas, China, Singapur, Japón, entre otros, le confieren gran importancia a esta etapa, ya que en esas culturas se valoran y se cultivan las relaciones a largo plazo. En esas naciones la eficiencia en la transacción de negocios está subordinada al interés de mantener relaciones personales cordiales.

En esta etapa usted necesitará ganarse el derecho a conocer las necesidades y objetivos de LOP. Señalamos en nuestros seminarios que ni siquiera se puede empezar a negociar mientras usted no conozca dichas necesidades y objetivos, lo cual no es fácil de lograr. Recuerde que su presentación inicial en la etapa de entrada se basó principalmente en la idea que usted se había hecho de las necesidades y objetivos de LOP. Este es el momento para que usted corrija o amplíe su definición de las necesidades de LOP al ganarse la confianza requerida para pasar de las amenas cortesías sociales a un nivel más profundo de intercambio de información e intereses. Es usualmente en las reuniones de esta etapa cuando usted podrá descubrir por primera vez la verdadera actitud y opinión de LOP acerca del negocio en cuestión. La “verdad” suele escaparse en los encuentros informales debido a la tendencia a bajar la guardia que todos tenemos en esos momentos.

Etapa 4: Conocer más de cerca a LOP y reformular las estrategias iniciales. En este punto se corrigen los supuestos erróneos o incorrectos a fin de elaborar propuestas que satisfagan mejor la necesidades de LOP.

Una vez realizada las reuniones informales que usted aprovechó para establecer una relación personal y un clima de confianza con LOP, se concentrará ahora en obtener mucha más información acerca de las necesidades y deseos de LOP así como de la situación. Como “ya se ha roto el hielo”, deberá resultarle más fácil obtener los datos pertinentes. Esta información le ayudará a completar o corregir sus supuestos iniciales que le sirvieron de base en la formulación tanto de las estrategias de negociación que ya haya usado como de las que piensa emplear en el futuro.

Etapa 5: *Regateo y concesiones.* Esta es la parte dinámica de la negociación, cuando las partes involucradas estiran y aflojan por turnos, teóricamente, en defensa de su “línea base”.

Esta es la parte decisiva del proceso de negociación. Se recomienda seguir 4 pasos durante esta etapa, que constituyen una excelente guía para el negociador en ejercicio. Los 4 pasos son: 1) separar a las personas del problema; 2) concentrarse en objetivos y no en posiciones; 3) inventar opciones en beneficio mutuo, y 4) insistir en emplear criterios objetivos.

Etapa 6: *El acuerdo.* Después del periodo de intercambio de concesiones, se llega a la etapa final, cuando los términos aceptables para ambas partes se establecen como cláusulas de contratos escritos o verbales.

En este punto, se ha alcanzado ya un acuerdo básico acerca de las condiciones y ambas partes se encuentran muy cerca de concluir el acuerdo formal. En la mayoría de los países desarrollados, el contrato escrito es la forma aceptada para expresar lo acordado. En otros países, como Japón, se valoran más la honradez y la confianza englobadas en una relación personal que se ha establecido y cultivado durante un largo período de tiempo. De hecho, la redacción de un contrato en extremo detallado en presencia de abogados puede llegar a ser un insulto para los japoneses (y personas de culturas similares). Es importante que usted estudie las costumbres locales a fin de conocer la forma apropiada para formalizar el acuerdo.

### **Negociación comercial entre países**

En una negociación de carácter internacional los jugadores (los gobiernos) toman parte en dos juegos simultáneamente (Putnam, 1988): el doméstico o nacional, donde esos negociadores están sometidos a ataques severos y a divisiones de opinión por parte de los distintos grupos de interés existentes en la sociedad (Iklé, 1964), y el internacional, en el que las posturas de cada país se derivan del resultado del juego nacional. Así pues, en la medida en que los conflictos internos determinan el orden de preferencias de cada país en el juego exterior, no bastará con analizar las ganancias de los acuerdos posibles en la negociación internacional, sino que habrá que describir y tener previamente en cuenta los condicionantes internos.

En definitiva, el proceso y el resultado de las negociaciones comerciales a nivel internacional están determinados, por la interrelación existente entre los intereses políticos de cada país, por la estructura internacional que configura el escenario en el que tiene lugar la negociación y por la percepción que cada una de las partes tenga del conflicto, es decir, la información de que disponga cada jugador acerca de los intereses, las posibilidades y las limitaciones del resto de participantes en el juego.

Los procesos de negociación comercial internacional deben ser analizados desde una doble perspectiva. Por un lado, los factores internos en cada país que participa; por otro, la propia negociación entre esos países y los elementos que la condicionan.

En el primer caso, desde la perspectiva del análisis de la *búsqueda de rentas*, se ha de tener en cuenta la demanda y la oferta de regulación comercial, que determinan el orden de preferencias del país como negociador. En el lado de la demanda, el poder de presión sobre el gobierno por parte de cada grupo existente en la sociedad, incluyendo los grupos a favor de la protección, con alto poder de negociación (productores nacionales competidores de importaciones y grupos solidarios), y los grupos en contra de la protección (exportadores y consumidores), con bajo poder negociador. En el lado de la oferta, a los políticos, cuyas decisiones se fundamentan en el mercado de votos, y a los burócratas. Como resultado de esta dimensión local se obtiene un resultado de equilibrio con cierto nivel de protección comercial. Éste es el punto de partida para el segundo nivel de análisis. Países con protección comercial conjunta, que ven posibilidades de incrementar su bienestar con una reducción de las barreras. Definido el orden de preferencias de cada uno de ellos, se han de considerar los elementos que afectan al desarrollo de la negociación, y que condicionan el resultado a alcanzar, dentro de los múltiples posibles. Entre esos elementos destacan el paso del tiempo, el tamaño o poder económico de los negociadores, la información de la que disponen, las jugadas estratégicas y la presencia de mediadores en la negociación.

### **PREPARARSE PARA NEGOCIAR, LA CLAVE DEL ÉXITO**

#### **Información del cliente**

- Fortalezas y debilidades

#### **Información del mercado**

- Rivalidad
- Competidores
- Proveedores
- Bienes sustitutos
- Nuevos proveedores
- Clientes
- Canales de distribución

- Perfil socio económico de los clientes

**Información sobre su empresa**

- Conocimiento del negocio
- Información financiera y bancaria
- Asociaciones a las que pertenece
- Información sobre los productos
- Tecnología
- Tendencias
- Precios

CHECK LIST

**Exportador**

- Aspectos negociables y no negociables
- Atributos del producto
- Promoción y publicidad
- Volúmenes
- Envase y embalaje
- Tiempo de entrega
- Servicio
- Forma de pago
- Cotización

**Importador**

- Aspectos negociables y no negociables
- Cantidades / Líneas de productos
- Promoción y publicidad
- Envase y embalaje
- Tiempos de entrega
- Servicio
- Formas de pago
- Cotización