

4. Técnicas de la negociación internacional.

Las técnicas de negociación permiten establecer un conjunto de métodos o estrategias para obtener los mejores resultados posibles.

Una negociación es un proceso complejo, en muchas ocasiones el resultado final no depende de nuestras acciones sino de las circunstancias de la otra persona: sus necesidades, urgencias o su poder negociador.

Se establece una relación de interdependencia entre las dos partes que necesitará de un proceso de reajuste inteligente, que sea capaz de gestionar al mismo tiempo tanto el conflicto como la cooperación, y que permita alcanzar en la medida de lo posible el mejor punto de equilibrio.

4.1. Tipología cliente/proveedor.

Existen diferentes tipos de personalidades a la hora de negociar, dependiendo de ésta, se debe escoger el modo más idóneo de tratar a cada uno de los clientes o proveedores.

El Intelectual

Conocido como el cliente documentado, es el más temible, y se caracteriza por los siguientes:

- Su conocimiento por la industria será muy similar al suyo.
- Conoce datos actualizados sobre el funcionamiento del mercado.
- No le tiene miedo a debatir cualquier argumento.
- Usa su conocimiento para obtener ventaja en la negociación.



En verdad, no será tan duro, ya que, conoce el producto que la empresa quiere vender, además de reconocer su valor, hará que la venta llegue a su fin, aunque intentará que sea bajo sus condiciones.

Ante un cliente de este tipo, debes preparar la negociación de la siguiente manera: tendrá que documentarse, preparar las respuestas para las preguntas más comunes que suelen hacer sobre el producto, fijar unos límites mínimos antes de comenzar la negociación, centrarse en los beneficios del producto, y de esta manera, se llevará la venta a cabo.

El Introvertido



Este tipo de cliente normalmente no tiene mucho conocimiento sobre la industria, no tiene experiencia previa o más bien poca, no conoce el lenguaje técnico, le cuesta dialogar, pero sí tiene un interés real de comprar.

El éxito estará en saber ganarse su confianza en poco tiempo, para ello, el vendedor deberá presentarse de forma amigable, participar en el diálogo, infórmalo sobre el producto y usar un lenguaje fácil de entender.

El Despistado

Será un cliente que no prestará atención a la presentación, de ahí, que no haga preguntas, aparentará haberlo entendido todo y se apresurará a tomar la decisión.

Ante un cliente de este tipo, es idóneo si se desea vender algún producto sin compromiso ya que lo más probable es que no exista una relación posterior a esta venta.

Pero si lo que se busca es un acuerdo a largo plazo con este cliente, pueden surgir los siguientes problemas, realizará quejas continuas sobre el servicio, querrá cambiar las condiciones de negociación, etc.



El Emocional



Estos clientes solamente realizarán acuerdos con personas que le den un alto grado de confianza, se fijarán más en el vendedor que en la propia marca, le gusta el trato personal, crearán enlaces de afectividad y el precio será lo que menos le importe.

Es imprescindible que se muestre un máximo interés en satisfacer la necesidad del cliente, escucharlo con interés, procurar una buena comunicación y realizar llamadas de seguimiento tras realizar la venta, ya que, serán los clientes más fieles.

El Charlatán

Este tipo de cliente contará la historia de su vida, por lo tanto, consumirá mucho tiempo, le gustan las conversaciones de larga duración y parece que el tiempo no tiene valor para él.

Ante un cliente así, se debe tomar las siguientes medidas: no permitir que lleve el hilo de la conversación, cuando desvíe la conversación deberá ser cortado de forma sutil, en el momento que se observe una intención de compra real se debe cerrar el trato.



El Ocupado



Este cliente siempre estará desbordado de trabajo, ante este cliente nunca podrá aparecer de forma imprevista, ya que, no cancelará su trabajo por atenderle.

Es importante ser puntual y, una vez que se capta su atención, se pueden entrar en más detalles, comprobar que se ha despertado su interés, ya que, aunque no se haya cerrado el acuerdo, en un segundo contacto, se podría cerrar la compra.

El Negociante

Este cliente estará interesado en el producto, pero intentará cerrar la venta por debajo de los límites, e incluso, podría llegar a ofrecer regalos por mayores descuentos.

Intentará convencer de sus influencias y de su capacidad por captar nuevos clientes, además, puede argumentar que está en negociaciones con más empresas.

Para salir victorioso en esta negociación, se deben aplicar estas recomendaciones:

- No aceptar regalos ni favores que puedan comprometer después.
- Comenzar con un precio elevado para tener una mayor margen de negociación.
- Hacerle pensar que ha salido ganando en la negociación.





Aplicación práctica

Se pide:

Realizar un role-playing con cada uno de los tipos de cliente/proveedor.

4.2. Tipología productos.

Cuando se acude a la mesa de negociación uno debe tener un conocimiento muy exacto de la oferta que presenta.

Las características principales del producto o servicio, con cierto nivel de detalle como son:

- Variedad de la gama (colores, tamaño, potencia, etc.).
- Plazo de entrega.
- Garantía.
- Rango de precios, posibles descuentos negociables (por volumen de compra, pronto pago, etc.).
- Facilidades financieras.
- Puntos de asistencia técnica.
- Etc.

No obstante, habrá aspectos más precisos (de tipo técnico, jurídico, financiero, etc.) que uno puede desconocer. En dicho caso quedará en hacer la consulta al departamento correspondiente y facilitar una respuesta lo antes posible.

También se pueden poner en contacto los departamentos correspondientes de ambas empresas.

Lo que no se debe hacer bajo ningún concepto es tratar de salir del paso inventando una respuesta (uno podría quedar en evidencia perdiendo toda su credibilidad).

También hay que tratar de conocer en qué medida el producto o servicio que uno ofrece puede satisfacer las necesidades de la otra parte.



Hay que comparar nuestra oferta con la que ofrecen los competidores.

Un buen conocimiento de todos estos aspectos permitirá una mayor seguridad durante la negociación, la cual podrá desarrollarse con mayor agilidad.

Además, uno proyectará una imagen de profesionalidad, ganándose el respeto del oponente.

4.3. Aspectos socio-profesionales del país cliente/proveedor.

En la fase de preparación hay que dedicar una especial atención a tratar de conocer a la otra parte.

Cuanto más conozcamos sobre nuestro interlocutor mejor preparados estaremos para la negociación.

Entre otras informaciones nos interesan las siguientes:

- **Datos generales de la empresa:** actividad, volumen de ventas y beneficios, gama de productos, mercados geográficos, cuota de mercados.
- **Estrategias,** objetivos, metas que persigue.
- **Estilo de negociar** (cooperativo o confrontación), tácticas que suele emplear, características personales de los negociadores (modales, honestidad, cordialidad, etc.).



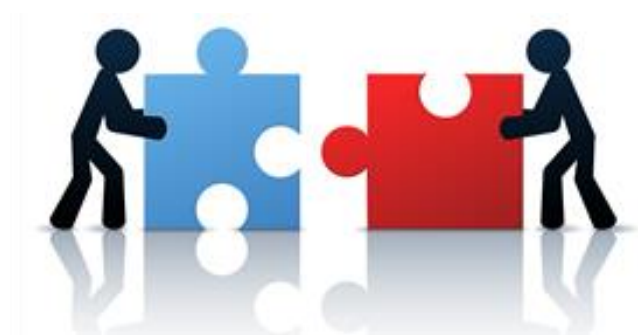
Conocer toda esta información permite:

- ✓ Adecuar mejor nuestra oferta a sus necesidades.
- ✓ Utilizar aquellos argumentos que puedan resultar más convincentes.
- ✓ Elegir la estrategia de negociación y las tácticas más adecuadas.
- ✓ Anticipar el previsible desarrollo de las negociaciones, evitando sorpresas.
- ✓ Relación de poder

El conocimiento de la otra parte también nos permite estimar la posible relación de poder durante la negociación:

- No es lo mismo negociar con una gran empresa que con una pequeña.
- No es lo mismo tratar un tema que afecte al núcleo del negocio de una compañía que tratar un asunto marginal.
- No es lo mismo negociar tratando de establecer una relación duradera con la otra parte, que buscar simplemente un acuerdo puntual.

No obstante, si bien todos estos aspectos y muchos más influirán en la relación de poder entre las partes, en último caso ésta vendrá determinada por el interés que tenga cada una de ellas en alcanzar dicho acuerdo.



Aquella que más necesidad tenga en cerrar un acuerdo, la que se juegue más, es quién tendrá una posición negociadora más débil.

Este posible interés de cada parte por llegar a un acuerdo va a depender de la mejor alternativa que tenga cada una de ellas en el supuesto de que no se alcance dicho acuerdo.

Por ejemplo, supongamos que la empresa **A** negocia con la empresa **B** la comercialización de sus productos a través de la cadena de tiendas de ámbito nacional que ésta posee.

En caso de no llegarse a ningún acuerdo la mejor opción de **A** será tratar de vender sus productos por catálogo (con muy mala experiencia en años anteriores), mientras que la mejor opción de **B** será contactar con otra empresa juguetera (son numerosas y todas ellas están deseando trabajar con **B**).

En este caso está claro que, si no hay acuerdo, la opción alternativa de **B** es sustancialmente más atractiva que la de **A**, por lo que **B** negociará desde una posición de fuerza.



En todo caso, aunque la relación de poder nos sea desfavorable, uno no puede comenzar una negociación con un sentimiento de inferioridad, con el convencimiento de que la otra parte es más fuerte, más inteligente, de que nos va a barrer: estaríamos perdidos.

Siempre hay que acudir a la negociación con el objetivo de alcanzar el mejor resultado posible.

Si la otra parte abusa de su poder y trata de imponernos unos términos inaceptables tan sólo nos quedará la opción de romper la negociación.

4.4. Consolidación de la negociación internacional.

Los acuerdos comerciales tratan de lograr un equilibrio entre flexibilidad y compromisos. Si hay demasiada flexibilidad, se desvirtúa el valor del compromiso.

Si no hay suficiente flexibilidad, es posible que los países se nieguen a contraer compromisos o los incumplan fácilmente.

4.5. Puntos de acuerdo.

Una negociación puede considerarse cerrada cuando se cumplen las 4 C:

1. Claridad de que se obtendrá un beneficio si se alcanza un acuerdo
2. Conciencia de que la negociación va a concluir
3. Confianza generada entre ambas partes
4. Convencimiento de nuestra contraparte de que la capacidad negociadora de nuestra parte ha llegado a su límite.

Existen varias técnicas para cerrar una negociación, entre las que destacamos, por un lado, hacer una última concesión; por otro, hacer un balance de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, o, por último, ofrecer dos soluciones alternativas a nuestro interlocutor.



Si una negociación, internacional o no, termina sin acuerdo, es conveniente dejar la puerta abierta en caso de que las circunstancias empresariales cambien.

Es muy recomendable conseguir un acuerdo escrito de las propuestas efectuadas evitando así dejar cabos sueltos: si, durante la negociación, no ha habido un borrador de trabajo, conviene poner por escrito un resumen detallado de los puntos negociados y conseguir también

por escrito la conformidad de la contraparte.

Como al comenzar las negociaciones las posiciones de las partes están distanciadas (si coincidieran no haría falta negociar), el buscar un punto de acuerdo va a exigir que ambas partes hagan **concesiones**.

Antes de comenzar la negociación uno debe tener muy claro con qué margen cuenta, hasta dónde puede ceder y cuál es el límite que no puede sobrepasar.

Cuando uno fija su posición inicial ésta le debe permitir cierto margen de maniobra por si tuviera que realizar concesiones.

Ello explica el por qué la posición inicial se sitúa normalmente por encima del objetivo. No obstante, como ya se ha señalado, esto no justifica plantear posiciones iniciales extremas que lo único que hacen es dificultar la negociación.

Además, cuando la posición de partida está fuera de toda lógica el negociador pierde credibilidad.



Lo ideal es esperar a que sea la otra parte quien comience realizando concesiones, aunque también cabe tomar la iniciativa, lo que concede cierta fuerza moral ya que uno muestra una buena predisposición a llegar a un acuerdo.

Las concesiones se hacen buscando un objetivo inmediato, en el momento en que pueden tener mayor impacto y no de manera aleatoria.

Por ejemplo, para superar un bloqueo, como señal de buena predisposición, o cuando se espera obtener una contraprestación de la otra parte.

Siempre que uno realice una concesión conviene esperar a que la otra parte responda de igual manera (es su turno) y no seguir haciendo concesiones sin obtener contrapartidas.

Hay que tener muy claro que el valor de una concesión no es el que le otorgue quien la hace, sino el que le dé la parte que la recibe.

Por ello, lo ideal es hacer concesiones que resulten muy valiosas para la otra parte y que a nosotros nos cuesten relativamente poco.



Nunca se deben realizar concesiones como respuesta a una presión o a una amenaza, con la esperanza de conseguir calmar a la otra parte.

Normalmente esto no ocurrirá, siendo lo más frecuente que la otra parte se crezca ante el éxito de su estrategia y continúe presionando.

Resulta interesante guardar cierto margen de maniobra para poder realizar una concesión final cuando se esté ya a punto de cerrar el acuerdo.

Es una señal de buena voluntad y además permite a la otra parte convencerse aún más de que ha logrado un buen resultado.

4.6. Momento de cierre.

El proceso de cierre de ventas se realiza cuando el vendedor cumple con una serie de pasos que llevarán al posible comprador a aceptar las ofertas realizadas entonces pasar a ser un cliente.

Para completar un cierre de venta se tiene que cumplir una serie de pasos que llevarán a este. El vendedor prepara lo que le quiere decir al posible cliente, hace la invitación, crea una relación vendedor-cliente y argumenta su oferta.

También debe responder a las preguntas hechas por el posible cliente.

Existen varias técnicas para cerrar una negociación. Deberá elegirse aquella que mejor se adapta a la situación y la personalidad de la otra parte.

Algunas de las más utilizadas son las siguientes:

- **La última concesión:** consiste en cerrar la fase de discusión con una concesión, siempre que se llegue a un acuerdo. Es mejor cerrar con una concesión pequeña que con una importante, sobre todo si ésta afecta a un principio también importante.

- **El resumen:** se trata de hacer balance de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, haciendo hincapié en las concesiones que la otra parte ha conseguido y en las ventajas que supondría llegar a un acuerdo. Esta técnica se puede utilizar antes o después de la del cierre con la última concesión.
- **La doble alternativa:** se ofrece a la contraparte la elección entre dos soluciones, siempre dentro de los límites del margen de negociación.

Tiene la ventaja de que la otra parte toma la iniciativa para cerrar.



Puede que solicite un reajuste sobre alguna de las dos alternativas, facilitando así la oportunidad de hacer un cierre con concesión. Este tipo de cierre se suele utilizar cuando se está al límite de las posibilidades.

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



• **Hechos consumados:** se da por supuesto que ya se ha llegado a un acuerdo y se hacen preguntas sobre la puesta en práctica del mismo.

• **La urgencia:** se apremia a la contraparte a tomar una decisión rápida con la amenaza de que las condiciones no se pueden mantener durante más tiempo o de si no se llega a acuerdo se tendrá que empezar a negociar con otras empresas.

- **El ultimátum:** es la forma más extrema de cerrar. Consiste en comunicar que no se está en condiciones de realizar ninguna concesión más y que la última propuesta es la definitiva.

Es la técnica de cierre más arriesgada y conviene pensarla muy bien antes de utilizarla. A diferencia de los demás, en este tipo de cierre si conviene crear cierta tensión para transmitir firmeza a nuestra posición.

- **La pausa:** si ninguna de las técnicas de cierre ha tenido resultados inmediatos podríamos combinarlas con una interrupción de las negociaciones, pero manteniendo la posibilidad de llegar a un acuerdo.

A veces conviene utilizar este tipo de cierre para dar tiempo a la contraparte a estudiar nuestra propuesta y a valorar las consecuencias que tendría no llegar a un acuerdo.

4.7. Problemas de cierre.

Existen negociaciones internacionales -incluso aquellas en las que se ha invertido mucho tiempo- que terminan sin acuerdo.

En esta situación hay que hacer el esfuerzo de dejar una puerta abierta para el futuro, ya que las circunstancias de la vida empresarial cambian.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

En la despedida, hay que actuar sin precipitación y agradecer el tiempo que se ha dedicado para obtener el acuerdo.

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

5. Estilos de negociación comercial.

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos.

Se pueden definir cuatro estrategias típicas:

Estrategia de “ganar-ganar”

En la estrategia de “ganar-ganar” se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso.

En este tipo de negociación se defienden los intereses propios, pero también se tienen en cuenta los del oponente.

No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo, pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la “tarta” a repartir puede ser mayor que la inicial.

Por ejemplo, se comienza negociando una campaña publicitaria para el lanzamiento de un producto y se termina incluyendo también la publicidad de otras líneas de productos.

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que le lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

Estrategia de “ganar-perder”

Por su parte la estrategia de “ganar-perder” se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

Mientras que en la estrategia de “ganar-ganar” prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.



Un riesgo de seguir esta estrategia es que, aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.

Para concluir se puede indicar que la estrategia de “ganar-ganar” es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales.

Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace

falta voluntad por ambas partes de colaborar.

La estrategia de “ganar-perder” sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

Estrategia de “perder-perder”

En un escenario Perder-perder, ambas partes conceden posiciones de negociación fuera de sus rangos objetivo.

Si los negociadores no logran llegar a un acuerdo, ambas partes pueden terminar en peores posiciones que cuando comenzaron las negociaciones.

Si una o ambas partes no pueden abandonar una negociación, pero no están dispuestas a hacer concesiones, ambas se verán obligadas a enfrentar las pobres consecuencias de no llegar a un acuerdo.

Estrategia “perder-ganar”

Este estilo es el opuesto a competir, y se basa exclusivamente en construir una relación.

Los negociadores usan la estrategia de ‘perder’ cuando deciden que la única forma de obtener beneficios a largo plazo es ceder por el momento lo que la otra parte exige; por supuesto, los otros perciben esto como una victoria.

Este estilo no puede ser improvisado y debe medirse cuidadosamente el potencial de esa relación futura para poder amortizar la ‘pérdida’ inicial.





Aplicación práctica

Pilar, Supervisora de Enfermería del Servicio de Traumatología, Pilar, manifiesta que Rafael, traumatólogo, pasa visita en planta cuando le parece, sin seguir un horario definido. Ello supone un importante problema para el trabajo de las enfermeras que han de pasar visita con él. Tienen dificultades para organizar los cuidados de enfermería de sus pacientes de una forma sistemática y productiva.

En ocasiones, Rafael ha levantado una cura recién realizada para revisar la herida. En otros casos, si la enfermera está ocupada en una cura con otro paciente, Rafael pasa visita sólo, con la consiguiente necesidad de intercambiar después la información relativa evolución y tratamiento.

Por su parte, Rafael argumenta que tiene mucho trabajo y que no siempre puede programar su duración, además de los imprevistos que le surgen.

Entiende que las enfermeras quieran trabajar sin sobresaltos e interrupciones (“más cómodamente”, según dice), pero cree que deben asumir que el trabajo de cirugía es así, y que han de amoldarse a las circunstancias.

Tras algunas conversaciones y tímidos intentos de solución, las enfermeras están realmente enfadadas, y piensan que el médico es un desconsiderado que “va de cirujano por la vida”. Rafael también está enojado por lo que interpreta como una postura poco comprensiva con la situación, poco colaboradora con él, y más interesada por su propia comodidad que por la asistencia global del paciente.

Se pide:

Determinar cómo se llevaría a cabo la negociación del siguiente supuesto aplicando cada una de las estrategias de negociación.

5.1. Negociación intercultural: diferencias y semejanzas.

La **negociación intercultural** es un concepto que cobra cada día más relevancia debido a las empresas que tienen actividades en varios países, especialmente a aquellas que actúan en mercados lejanos desde un punto de vista cultural.

Necesariamente se ven abocadas a negociar en unas condiciones y con unos interlocutores cuyas costumbres y formas de actuar son distintas y, en muchas ocasiones, desconocidas para ellas.

Aparece así en la literatura anglosajona el concepto de **intercultural business**, también se utiliza **cross-cultural business** que se refiere a la adaptación que tienen que realizar los ejecutivos de una empresa cuando se desplazan al exterior, especialmente en aquellas potencias emergentes que tienen culturas muy tradicionales y arraigadas en el carácter de sus profesionales, como es el caso de China, India o México.



En los últimos años se han publicado numerosos libros y artículos sobre este tema, baste decir que para el concepto intercultural business existen más de un millón de enlaces en el buscador Google y también son muchas las universidades y escuelas de negocios que han introducido esta materia en sus programas de formación.

Este concepto de negociación intercultural se refiere a varias cuestiones entre las que destacan: el contexto cultural en el cual se desarrolla negociación, el dilema de quién debe adaptarse a la cultura de la otra parte y, sobre todo, los componentes culturales de la negociación que hay que tener más en cuenta cuando se negocia en mercados internacionales.

5.2. Estados Unidos.

Teniendo en cuenta el elevado nivel de competitividad que existe en la cultura norteamericana, los negociadores tratan de ceder lo menos posible.

Ello, unido a un ritmo de negociación muy rápido, hace que la posición de partida no se sitúe muy lejos de la que se espera conseguir.



La expectativa es que, al final, ambas partes cederán algo. El enfoque de la negociación es secuencial, los temas se negocian uno a uno y, una vez que se ha tomado una decisión sobre un acuerdo, se pasa al siguiente.

5.3. Inglaterra.



En las reuniones siempre se comienza y finaliza con una charla de carácter informal para generar un buen clima y causar una buena impresión. Se tratan básicamente temas banales y no preguntas personales. Por ejemplo, se habla sobre el tiempo, el tráfico, el viaje, etc.

Se deben presentar frente a los anfitriones otorgando una tarjeta profesional y siempre las mismas deben estar impresas, aunque sea en un solo lado, en inglés.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Se caracterizan por ser buenos negociadores y saber imponer su ritmo de trabajo. No suelen ponerse nerviosos durante una reunión. Tienen fama de ser buenos y fieles pagadores en término.

Hay que tener en cuenta que los ejecutivos no son muy detallistas en la preparación de reuniones, permanecen impasibles.

No transmiten muchos gestos u opiniones sobre las ofertas presentadas.

Se caracterizan más por emitir comentarios indirectos, insinuaciones, explicaciones incompletas, es su forma de negociar con ciertas reservas.

No reciben con mucho agrado las presiones para la toma de decisiones ni las críticas a aquellas empresas competidoras.

Se recomienda evitar tácticas agresivas. Los británicos prefieren ponerse a trabajar tras un intercambio de cumplidos. En general pueden ser **muy directos** y dirán lo que piensan cuando lo consideran necesario.

En cuanto a las presentaciones, deben ser **formales, educadas** y mostrar **respeto** por sus tradiciones y costumbres.

Un dato a tener en cuenta es que se manejan y prefieren hablar, frente a cuestiones de importes y costos, en términos de **libras esterlinas** la cual es su moneda.

Evitando hablar en dólares y euros, ya que no los adoptan.

No hay que confiarse en el caso de que ellos elogien su exposición como “*quite good*”, aunque pueda ser un buen tanto a su favor. Se debe agradecer aquellas alabanzas y seguir con los objetivos planeados.

Para cerrar la negociación o el propósito de la reunión, aquel acuerdo al que se llegó para evitar malentendidos o problemas de interpretación debe dejarse por escrito siendo leído por los presentes y revisado.



5.4. Francia.

Es indispensable tratar a las personas de Usted o dirigirse a ellos como señor o señora y por el apellido. El intercambio de tarjetas es habitual.

En cuanto al saludo, es un clásico apretón de manos, aunque, cuando salude a una mujer, espere primero que ella le ofrezca la mano.

Los famosos “*les bises*” son tres besos al aire tocando las mejillas que se reservan para un entorno social o para los colegas. Sería muy mala educación utilizarlos con proveedores o clientes.



EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

En Francia, no es fácil ser recibido ya que hay que suscitar el interés del interlocutor con documentación detallada (preferentemente en francés) sobre la empresa y los productos, y una exposición clara sobre los objetivos de la entrevista.

La forma de negociar es lenta. Una estrategia muy utilizada por los negociadores franceses es tratar de que la otra parte sea la que inicie los temas, con ellos se debilita su posición.

El ambiente es **formal** y **reservado**, no deben hacerse preguntas personales ni tratarse asuntos considerados como confidenciales, por ejemplo: cifras de negocios, salarios y competidores, entre otros aspectos.

Se debe procurar realizar presentaciones formales, informativas y muy bien estructuradas en pos de transmitir la impresión de que se domina el tema. Si se desea introducir un nuevo producto o servicio conviene hacer hincapié en investigaciones previas.

En ocasiones, los franceses, elevan el tono de voz gesticulando mucho. Esta actitud significa más bien que tienen interés, aunque pueda parecer que están enfadados.

Cabe destacar que la forma de conversar no es lineal. Se considera un proceso dinámico en que cada una de las partes puede interrumpir a la otra.

El precio es lo último que se negocia. No se sienten cómodos hablando de dinero.

La **técnica del regateo** no está bien vista. Es preciso mencionar que los franceses son negociadores cooperativos, buscan la estabilidad en las relaciones con sus clientes y distribuidores.

En los contratos y en la correspondencia comercial hay que tener en cuenta que son muy nacionalistas con el idioma y no han adoptado la terminología anglosajona de negocios común en casi todos los países.

Por ejemplo: software se dice *logiciel*, marketing es *mercatique* y para royalty se utiliza *redevance*.

En las conversaciones empresariales sí se utilizan los anglicismos.

En ocasiones, si puede evitarse es mejor no hablar en inglés debido a la gran rivalidad que tienen con el mundo anglosajón. Es preferible intentar entenderse en francés o en español. Por otra parte, si no se habla francés es conveniente disculparse por ello, ya que tienen en gran estima su idioma.

La comida de negocios más habitual es al mediodía. Es preferible que sea el anfitrión francés el que inicie la conversación de negocios, aunque tampoco está mal visto que lo haga el visitante extranjero.

Entre otros temas de conversación, los predilectos son la historia, el arte, los deportes y la gastronomía.

5.5. Alemania.

En Alemania, las negociaciones comerciales suelen tener lugar dentro de un marco muy formal. Para la cita debe adoptar un *dress code* formal de negocios, ya que también en esta ocasión la primera impresión es muy importante. Se debe ser absolutamente puntual. Si por algún motivo no se consigue llegar a tiempo, es recomendable informar inmediatamente a su socio y disculparse.

Se debe evitar cualquier otro tema de conversación.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Por lo general, al final del encuentro se vuelven a resumir los resultados obtenidos y unos días después se recibe un breve documento que resume las principales resoluciones.

Los acuerdos alemanes típicos suelen ser muy detallados y vinculantes. Una vez se toma una resolución o se firma un contrato, puede dar por sentado que todas las partes cumplirán lo estipulado.



Una comida de negocios es como una negociación comercial algo más distendida.

En Alemania, las comidas de negocios se programan bien cuando se ha preparado o se celebra el cierre de un contrato, bien cuando se desea conocer a un nuevo socio de negocios.

Todas estas ocasiones comparten como punto principal el “networking” o el

establecimiento de contactos.

Si se cita para una comida de negocios, recuerde que estas suelen tener lugar entre las **11:30** y las **13:30** h o, en el caso de una cena, entre las **18:00** y las **20:00** h.

No importa por qué motivo le hayan invitado: compórtese siempre como en una negociación comercial. Por ello, debe ser siempre puntual y vestir de forma adecuada.

También en este caso saldrá siempre bien parado si adopta el dress code de negocios, aunque a menudo suele bastar con un dress code de negocios algo más desenfadado.

Si todavía no se conocen demasiado bien, las conversaciones personales no están normalmente bien vistas en la mesa. Aun así, de una empresa a otra suele haber diferencias notables.

Lo más recomendable es que espere a ver qué grado de intimidad adoptan los superiores. Si no se está seguro, debe ceñirse a temas más relajados de charla ligera.

Si la velada termina con éxito, solo queda la cuestión de quién paga la comida. Si se le ha invitado expresamente, no tiene que encargarse de nada más. Si cada invitado paga su propia factura, debe dejar una propina para el restaurante.

Para ello, simplemente añada entre **5** y **10** % a su factura.



En Alemania, las maneras en la mesa son muy importantes. Tras unas palabras del anfitrión, da comienzo la comida. Una vez se sirve la comida, espere hasta que todos tengan su plato y comiencen todos al mismo tiempo.

Si se trata de una cena de negocios, **el alcohol estará permitido**, aunque de ningún modo es obligatorio. Tan solo deberá evitar beber demasiado, ya que no deja de ser una comida de negocios.

Aunque al final de la comida se haya tratado todo lo necesario, al contrario de lo que sucede en las negociaciones comerciales formales rara vez se firma un contrato y los acuerdos se cierran con un simple apretón de manos.

Este apretón también se debe tomar muy en serio.

5.6. Japón.

Las negociaciones en Japón presentan tres características: se busca un **acuerdo global** más que la aprobación de asuntos punto por punto; el proceso de **negociación es largo**, ya que requiere el consenso de todas las partes implicadas; y los negocios se plantean **a largo plazo**, no como la búsqueda de oportunidades o de rentabilidad inmediata.



En estas condiciones, el margen de negociación debe ser necesariamente amplio, aunque siempre dentro de unos límites razonables.

Al inicio del proceso se suelen hacer concesiones de pequeña importancia como gesto de buena voluntad. Las más importantes se hacen al final.

5.7. China.

El margen de negociación es muy amplio. Debe partirse de posiciones muy alejadas de las de cierre ya que el negociador chino se siente ofendido si no consigue muchas concesiones.

En cada tema tratado se tiene que conceder algo.

Cuando se acerca el acuerdo final, los negociadores chinos siempre piden una última concesión y, una vez que se firme el acuerdo, no dejarán de pedir mejoras en cada negocio que se realice.

Los chinos consideran los contratos como el comienzo de unas relaciones que se van a negociar de forma permanente más que como la culminación de un proceso negociador.



5.8. Hispanoamérica.

Los negociadores latinoamericanos buscan obtener elevados beneficios, que se van reduciendo de forma paulatina a lo largo de la negociación.

Hay que partir con un margen amplio y realizar concesiones poco a poco, aunque las más significativas tienen lugar al final de la negociación.

Cuando se logra una concesión conviene reconocérselo a la otra parte como una iniciativa suya en vez de insistir en que se ha conseguido por los argumentos propios.



Aplicación práctica

Se pide contestar:

1. Ud. está planificando un viaje a Argelia ¿Qué días se consideran fin de semana en este país?
 - a. jueves y viernes
 - b. viernes y sábado
 - c. sábado y domingo
 - d. domingo y lunes

2. ¿En cuál de los siguientes países se espera que Vd. sea puntual en sus citas de negocios?
 - a. Alemania
 - b. Chile
 - c. Ecuador
 - d. Bélgica

3. Ud. está en una reunión de negocios en China. Le han servido ya varias tazas de té y no desea tomar otra taza.

¿Cuál es el gesto más indicado si no desea tomar otra taza?

 - a. Poner la mano encima de la taza cuando vayan a servir
 - b. Dejar que llenen la taza, aunque luego no se tome el té
 - c. Colocar la taza vacía boca abajo encima de la mesa
 - d. Mover la taza de izquierda a derecha cuando vayan a servir

6. Resumen.

La negociación es un proceso en el que intervienen dos partes enfrentadas que intentan el acercamiento de posiciones conseguir una situación aceptable para ambas de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación.

Las etapas de una negociación comercial pueden resumirse en la toma de contacto, la preparación, el encuentro, la propuesta, la discusión y el cierre.

Las técnicas de negociación permiten establecer un conjunto de métodos o estrategias para obtener los mejores resultados posibles.

La negociación intercultural es un concepto que cobra cada día más relevancia debido a las empresas que tienen actividades en varios países, especialmente a aquellas que actúan en mercados lejanos desde un punto de vista cultural.

7. Autoevaluación.

1. Completa la siguiente frase....

El éxito de una negociación consiste, sobre todo, en..... de la otra parte y..... de hacer algo que también se ajuste a....., de forma que se sienta.....con el resultado final de la negociación.

2. En las compraventas internacionales el punto clave suele ser el precio.

- Verdadero
- Falso

3. Objetivos G son los que, obligadamente, tenemos que conseguir. Coinciden con la posición de ruptura o posición mínima del margen de negociación.

- Verdadero
- Falso

4. En negociaciones complejas o en ciertos países, como, por ejemplo, China habrá que enviar dicha agenda a la otra parte y consensuarla con ella antes de la reunión.

- Verdadero
- Falso

5. En la mayoría de las negociaciones comerciales internacionales se espera que sean los vendedores (exportadores) los que hagan la primera oferta, ya que se entiende que los compradores (importadores) están en una posición de fuerza.

- Verdadero
- Falso

6. Completa la siguiente frase....

Las objeciones falsas y sin fundamento generalmente..... Se traducen en una a la idea de llegar a, pero sin una..... Lo mejor escon el fin de evitar un enfrentamiento con la contraparte que.....

7. Este tipo de cliente normalmente no tiene mucho conocimiento sobre la industria, no tiene experiencia previa o más bien poca, no conoce el lenguaje técnico, le cuesta dialogar, pero sí tiene un interés real de comprar.

- a) Introvertido
- b) Intelectual
- c) Despistado
- d) Emocional

8. Una negociación puede considerarse cerrada cuando se cumplen las 4 C. ¿Cuáles son?

9. En la técnica de la doble alternativa se ofrece a la contraparte la elección entre dos soluciones, siempre dentro de los límites del margen de negociación. Tiene la ventaja de que la otra parte toma la iniciativa para cerrar.

- Verdadero
- Falso

10. En aunque al final de la comida se haya tratado todo lo necesario, al contrario de lo que sucede en las negociaciones comerciales formales rara vez se firma un contrato y los acuerdos se cierran con un simple apretón de manos. Este apretón también se debe tomar muy en serio.

- a) Inglaterra
- b) Alemania
- c) Japón
- d) Francia