

Comercio internacional

# NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN INTERNACIONAL

2da Edición

Pilar Caballero Sánchez de Puerta

ic editorial

edü

Comercio internacional

---

# NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN INTERNACIONAL

2da Edición

**Pilar Caballero Sánchez de Puerta**

**ic** editorial

**edü**<sup>®</sup>

Conocimiento a su alcance

BOGOTÁ - MÉXICO, D.F.

Caballero Sánchez de Puerta, Pilar

Negociación y contratación internacional / Pilar Caballero Sánchez de Puerta.  
2da. Edición --. Bogotá: Ediciones de la U, 2023

360 p. ; 24 cm

ISBN 978-958-792-473-2 e-ISBN 978-958-792-474-9

1. Comercio internacional 2. Compraventa 3. Contratos internacionales 4.  
Intermediación comercial 5. Comercio exterior I. Tít.  
382 ed.

*Edición original publicada por © IC Editorial*

*Edición autorizada a Ediciones de la U para Colombia*

Área: Comercio internacional

Primera edición: Bogotá, Colombia, septiembre de 2015

Segunda edición: Bogotá, Colombia, febrero de 2023

ISBN 978-958-792-473-2

- © Pilar Caballero Sánchez de Puerta
- © IC Editorial, Av. El Romeral, 2. Polígono Industrial de Antequera  
29200 Antequera, Málaga  
Tel. (95) 2706004 - Fax (95) 2845503  
www.iceditorial.com / E-mail: iceditorial@iceditorial.com  
Málaga, España
- © Ediciones de la U - Carrera 27 #27-43 - Tel. (+57-601) 3203510 -3203499  
www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com  
Bogotá, Colombia

**Ediciones de la U** es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: DGP Editores SAS

Calle 63 #70D-34, Pbx (57+601) 7217641

*Impreso y hecho en Colombia*

*Printed and made in Colombia*

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

## Capítulo 1

### **Negociación de operaciones de comercio internacional**

1. Introducción	7
2. Preparación de la negociación internacional	7
3. Desarrollo de la negociación internacional	27
4. Técnicas de la negociación internacional	31
5. Consolidación de la negociación internacional	39
6. Estilos de negociación internacional	46
7. Protocolo internacional	77
8. Resumen	80
Ejercicios de repaso y autoevaluación	83

## Capítulo 2

### **Técnicas de comunicación y relaciones comerciales internacionales**

1. Introducción	89
2. Los procesos de comunicación y las relaciones comerciales	89
3. Tipos de comunicación	102
4. Actitudes y técnicas en la comunicación	111
5. La información telefónica y presencial. Transmisión y recepción de mensajes	116
6. La comunicación oral en las relaciones comerciales internacionales	121
7. La comunicación escrita en el comercio internacional	130
8. Relaciones públicas en el comercio internacional	134
9. Internet como instrumento de comunicación	140
10. Resumen	149
Ejercicios de repaso y autoevaluación	151

## Capítulo 3

### **El contrato de compraventa internacional**

1. Introducción	159
2. Regulación de la compraventa internacional	159
3. Reglas de la Cámara de Comercio Internacional de París	173
4. El contrato de compraventa internacional	183

<b>5. Resumen</b>	201
<b>Ejercicios de repaso y autoevaluación</b>	203

#### Capítulo 4

### **Los contratos de intermediación comercial**

<b>1. Introducción</b>	211
<b>2. Intermediación comercial internacional</b>	211
<b>3. Contrato de agencia</b>	224
<b>4. Contrato de distribución</b>	230
<b>5. Selección de agentes y/o distribuidores en el exterior</b>	235
<b>6. Métodos de motivación, perfeccionamiento y temporalización de la red de ventas internacional: agentes comerciales, distribuidores y proveedores</b>	240
<b>7. Resumen</b>	249
<b>Ejercicios de repaso y autoevaluación</b>	251

#### Capítulo 5

### **Otras modalidades contractuales en el comercio internacional**

<b>1. Introducción</b>	261
<b>2. Contrato de transferencia tecnológica</b>	261
<b>3. Contrato de <i>joint venture</i></b>	268
<b>4. Contrato de franquicia</b>	273
<b>5. Resumen</b>	279
<b>Ejercicios de repaso y autoevaluación</b>	281

#### Capítulo 6

### **El arbitraje comercial internacional**

<b>1. Introducción</b>	289
<b>2. Vías de prevención y resolución de conflictos derivados del contrato</b>	290
<b>3. Principales organismos arbitrales</b>	293
<b>4. El procedimiento arbitral internacional</b>	298
<b>5. Resumen</b>	306
<b>Ejercicios de repaso y autoevaluación</b>	307

Bibliografía	319
--------------	-----

Capítulo 1

# **Negociación de operaciones de comercio internacional**

# Contenido

1. Introducción
2. Preparación de la negociación internacional
3. Desarrollo de la negociación internacional
4. Técnicas de la negociación internacional
5. Consolidación de la negociación internacional
6. Estilos de negociación internacional
7. Protocolo internacional
8. Resumen

## 1. Introducción

En los últimos años, el volumen de comercio exterior ha experimentado un incremento espectacular tanto en los intercambios comerciales internacionales como en la inversión extranjera. El desarrollo de las nuevas tecnologías, la inminente globalización y la saturación de los mercados locales hace que cada día más empresas se planteen la internacionalización de sus productos o servicios. Esto supone que diariamente se llevan a cabo multitud de operaciones comerciales internacionales en todos los rincones del mundo que van desde la compraventa de mercancías y prestación de servicios hasta la transferencia de *know-how* y creación de franquicias.

Con independencia del tipo de intercambio, cada una de estas operaciones internacionales ha sido ejecutada después de mantener una negociación previa.

Este capítulo informa acerca de las peculiaridades de la negociación internacional y de cómo negociar y hacer negocios en diferentes países.

## 2. Preparación de la negociación internacional

Con el objetivo de preparar una negociación internacional, han de seguirse varios pasos y tener en cuenta varias pautas. Es lo que este apartado tratará de enseñar.

Antes de entrar en materia, se establecerán varias definiciones con el objetivo de clarificar qué es la negociación internacional.

Correa y Navarrete (1997) definieron el concepto como “un proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas”.

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia, negociar es “tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar el caudal”.

Si se quiere formular correctamente el concepto de **negociación** aplicado al ámbito exterior, se ha de añadir el factor internacional a las características recogidas en las definiciones anteriores. En este caso, ya se puede adelantar que la negociación será más compleja, ya que las partes negociadoras proceden de distintos países y culturas.

En este sentido, se puede definir la negociación internacional como: “El proceso de diálogo, persuasión e intercambio de información que se lleva a cabo entre las partes interesadas, procedentes de distintos países, y cuyo último fin es llegar a un acuerdo comercial en la compraventa o prestación de un servicio en un tiempo definido, de acuerdo con un intermediario o alianza estratégica”.

Por otra parte, el hecho de que el proceso de negociación se lleve a cabo entre empresas de distinto origen, implica que existan diferencias en el ámbito legal y cultural. La negociación con una empresa extranjera está marcada por distintas normas comerciales, aduaneras y jurídicas que hace más compleja la negociación. Por otro lado, la búsqueda de información acerca de la empresa con la que se negocia, el mercado y los competidores resulta más difícil cuando se hace a escala internacional. Siempre que se lleva a cabo un acuerdo tras una negociación se está asumiendo un riesgo por ambas partes, riesgo que se acentúa cuando las empresas están operando en el ámbito internacional, ya que inciden en la transacción factores difíciles de controlar, como la estabilidad política de los países o el riesgo financiero que caracterizan la transacción internacional.

Finalmente, también hay que destacar que la cultura de cada país juega un papel decisivo en la negociación internacional. El éxito de la negociación internacional va a depender en gran medida de la habilidad de adaptación y respeto a la cultura del país al que pertenece la empresa foránea con la que se negocia.

### 2.1. Análisis del proceso

El éxito de una negociación internacional está fuertemente marcado por el grado de conocimiento que se tenga de la otra parte contratante, tanto a nivel comercial como a nivel cultural. Es necesario comprender las necesidades de

ambas partes y tener una actitud de mutuo acuerdo para lograr un punto medio que se ajuste a los intereses de aquellas.

La complejidad de la negociación internacional viene marcada por que se desarrolla en un escenario complejo donde los factores legales, políticos, comerciales, económicos y culturales son diferentes. A pesar de que los efectos de la globalización han disminuido estas diferencias y la cultura de los negocios es más homogénea que nunca en la historia, hay que destacar la importancia de estudiar estas diferencias antes del momento de la negociación.



### Ejemplo

---

Ejemplos de esta creciente globalización y empresas que han contribuido a la homogeneización de la cultura global son Coca-Cola y McDonald's, propagando el uso del inglés y la cultura norteamericana.

---

En primer lugar, si la empresa con la que se negocia pertenece a un país políticamente inestable, la negociación internacional puede verse afectada por cambios repentinos en el poder e incluso en el ordenamiento jurídico, provocando a veces una inseguridad jurídica muy peligrosa para el buen fin de la operación. La negociación internacional es más vulnerable a cambios que sean propios de mercados emergentes y que puedan afectar a las transacciones económicas de la negociación. Por ejemplo, cambios de gobierno, revoluciones, conflictos armados, catástrofes naturales, etc. Asimismo, dependiendo del país en el que se plantee la negociación, el acuerdo puede verse limitado por normas o leyes que limiten la importación de productos extranjeros o la participación de empresas extranjeras en determinados sectores.



### Ejemplo

---

Francia y Japón son países conocidos por favorecer la compra de productos locales frente a importados. O China y Cuba, cuyos regímenes limitan la participación extranjera en acuerdos comerciales. Empresas europeas se enfrentan hoy en día a problemas al introducir sus productos en EE. UU. si lo hacen además en Cuba.

---

En segundo lugar, como se ha apuntado anteriormente, la negociación internacional se enmarca en regímenes legales diferentes que complican el escenario de la negociación. A diferencia de la negociación nacional donde el marco legal es el mismo y las normas son conocidas por ambas partes, la negociación internacional debe hacer frente a una situación más compleja que suele retrasar o incluso impedir determinados acuerdos y transacciones. A pesar de los esfuerzos por integrar económicamente los mercados y liberalizar las relaciones económicas, existen todavía diferencias entre países, como por ejemplo la normativa fiscal, mercantil, laboral, técnica o medioambiental.

En tercer lugar, la situación económica también afecta a la negociación, ya que la actitud negociadora ante una empresa procedente de un país en crecimiento económico y con uno en recesión no puede ser la misma.



### Ejemplo

---

La negociación con mercados emergentes como India, China o Brasil es muy atractiva, ya que crear lazos económicos con los nuevos gigantes garantiza un éxito económico a largo plazo y la penetración en un mercado en pleno auge económico donde los productos extranjeros son bienvenidos.

---

En cuarto lugar, el entorno comercial en el que se muevan las partes también afecta al desarrollo de la negociación internacional en cuanto al tipo de relación deseada, adaptación de las propuestas que se planteen y el margen existente dentro de la propia negociación. Dicho tipo de relación comercial viene definida por el tipo de cliente que se busca, si este es un cliente final, un intermediario, un socio o un agente comercial. Los factores decisivos en esta determinación son la situación geográfica, la saturación del producto en el país de destino, la complejidad del acceso al mercado y la distancia cultural entre ambos países que pueda requerir de una colaboración más estrecha y singular.

Además, las ofertas que se realizan internacionalmente han de especificarse en la divisa del país, usar sus unidades de medida, medios de pago seguro y conocidos en dicho mercado y fijar plazos de pago y entrega realistas y coherentes con la oferta y el mercado en el que se quiere operar.

Finalmente, la cultura de la otra parte contratante es decisiva en tanto que puede determinar el éxito de la negociación cuando se tiene un alto conocimiento y respeto hacia la misma, o abocarla al fracaso, en caso contrario.



### Ejemplo

---

El principal método de venta de Ikea es su catálogo. A pesar de incluir en él los mismos productos, los catálogos son muy diferentes de un país a otro. La presentación de los productos dentro de las casas varía en función del tipo de cultura, casa y familia a la que se dirigen.

---



### Sabía que...

---

A pesar de la creciente globalización, los principales países de destino de las exportaciones españolas son Francia, Alemania e Italia en este orden.

---



## Actividades

---

1. Defina con sus propias palabras “negociación internacional” y explique en qué se diferencia de la negociación general.
2. Enumere cinco obstáculos que afrontan las empresas cuando negocian en un entorno internacional.

---

### Principios para el negociador en el proceso de negociación internacional

A continuación se establecen unos principios a considerar en el proceso de negociación internacional que garanticen una exitosa negociación con un mutuo acuerdo beneficioso para ambas partes:

1. En primer lugar, adoptar una actitud de *win to win*, o ganador-ganador, cuya última finalidad es que se consiga un acuerdo en el que ambas partes obtengan un beneficio considerable de la negociación, es decir, predisponerse para llegar a un acuerdo o contrato beneficioso para los dos intervinientes. Cada parte llevará estudiada una estrategia y unas pautas a seguir para conseguir lo mejor de la negociación. Sin embargo, durante el proceso es posible y recomendable que ambas reduzcan sus exigencias para que la otra parte pueda ganar, por lo que hay que prepararse para ceder respecto a la propuesta original que se lleve. Adoptando una actitud ganador-ganador, la negociación no solo será más fluida, amigable y cordial, sino que además garantiza la consecución de los objetivos (aunque puede que no de todos) de ambas partes. Es preferible conseguir un acuerdo que satisfaga ciertos objetivos de nuestra empresa a que, como consecuencia de una actitud inflexible e imponente, la negociación finalice sin éxito ni acuerdo.
2. En segundo lugar, mantener un diálogo fluido antes de la negociación para recopilar toda la información posible y tener un trato más estrecho. La existencia de interdependencia entre las partes garantiza la necesidad de llegar a un acuerdo amigable. El hecho de que cada parte necesite de la otra hace que la negociación internacional pueda realizarse mediante la estrategia ganador-ganador, ya apuntada, pues ambas

partes son conscientes de la necesidad del acuerdo y de la necesidad de facilitar una correcta negociación.

Es aconsejable tener una alta capacidad creativa, ayuda mucho para aportar nuevas soluciones y recursos en la negociación. Aportando valor añadido a la propuesta y sabiendo qué ofrecer en cada momento se conseguirá un buen resultado.

3. Se recomienda conocer el margen de negociación de la empresa con la que se negocia y el que le permite su país. Dicho margen de negociación es la tolerancia que se está dispuesto a permitir en cuanto a puntos clave de la negociación, como podrían ser el precio, la cantidad o los plazos de entrega. Por ejemplo, hasta qué punto máximo se podría permitir reducir el precio que se establece en la primera oferta o hasta dónde se puede bajar en función de unos plazos de suministro.
4. La mentalidad del negociador influye altamente en el desarrollo de la misma, por ello hay que tener muy presente que no se trata de una negociación nacional y que las pautas que rigen a ese nivel no garantizan en absoluto el éxito cuando la negociación es de ámbito internacional. Como se ha mencionado, para ello es importante realizar una preparación previa sobre las técnicas de la negociación internacional y las características de la cultura, preparando cada caso de forma pormenorizada y específica.
5. Hay que llevar a cabo una exhaustiva planificación del proceso de negociación internacional distinguiendo claramente sus etapas y los actores de las mismas. En efecto, la preparación de la negociación internacional es imprescindible y ha de ser llevada a cabo con tiempo y detalle, ya que de ella depende en gran medida el éxito de la misma. El análisis del proceso y su posterior planificación van a determinar el grado de seguridad en el que se desarrolle la negociación entre las partes, la capacidad de respuesta en el momento necesario de la negociación y la confianza que se transmita a la otra parte. No se debe de olvidar que queremos o necesitamos algo que la otra parte nos puede ofrecer y en pocos minutos que dure la negociación puede estar en juego un importante proyecto o un plan de desarrollo para la empresa. Por ello, la preparación y la planificación del proceso son esenciales para asumir el reto de la negociación, y mientras más preparadas estén las partes más probabilidades tendrán de llegar a un acuerdo mutuo beneficioso y, por consiguiente, alcanzar los objetivos previstos.

6. Conocer técnicas de negociación internacional y ponerlas en práctica en el desarrollo de la misma va a suponer una gran diferencia. Hoy en día, las negociaciones internacionales son mucho más complejas que hace unos años. A pesar de contar con una tecnología mucho más desarrollada, un extraordinario nivel de información disponible y unos medios de comunicación que conectan personas en distintos hemisferios a tiempo real, las negociaciones adquieren una especial dificultad. Esto es debido a que ya no se negocia solo con el país vecino con quien compartimos lazos culturales, sino que la negociación comercial está abierta a cualquier país que ofrezca oportunidades de negocio afines al nuestro. Esto implica negociar a todos los niveles, en grandes y pequeños volúmenes, en cualquier país y con cualquier operador, por lo que la especialización en comercio exterior alcanza de forma notable a la necesidad de disponer de un conocimiento profundo sobre las técnicas específicas de negociación internacional y su aplicación práctica.



### Consejo

---

Es importante que el negociador domine las técnicas de negociación, ya que facilitan la negociación, dan seguridad al negociador y garantizan un mejor resultado en la negociación internacional.

---



### Actividades

---

3. Enumere tres principios clave para la correcta consecución de los objetivos en la negociación internacional.
  4. Si ha tenido la ocasión de hacer una negociación (cualquier tipo de negociación), indique qué principios llevó a cabo y por qué fueron decisivos en su negociación. Recuerde que una negociación puede darse a cualquier nivel.
-

## 2.2. Planificación de la negociación internacional

Bajo estas orientaciones, el comienzo de la negociación está determinado por la necesidad de realizar una planificación estratégica previa, desde el plano interno y sobre un supuesto de acuerdo previo respecto a lo que se va a negociar. Se puede denominar a esta primera etapa de preparación profunda de la negociación como una etapa interna de planificación.

Este proceso de planificación de la negociación es muy importante ya que es básicamente la preparación de una oferta que ha de ser lo suficientemente buena como para que sea aceptada en el escaso tiempo, a veces pocos minutos, que dura la negociación cara a cara. La planificación es interna y cada parte negociadora la realiza de forma individual, de forma que quien más preparado lleve los escenarios que se puedan plantear más posibilidades de éxito tiene.

El objetivo de esta etapa es elaborar una estrategia de negociación en base a la situación actual de la empresa y los objetivos que se pretenden alcanzar con el acuerdo internacional. Es decir, hay que analizar en profundidad la situación de partida y **dibujar** la situación de llegada tras la negociación y el acuerdo transaccional final. Habrá que definir los aspectos cruciales de la negociación, los actores internos que deben participar, las consecuencias potenciales del acuerdo, los plazos y demás factores que a continuación se desarrollan.

Este proceso de planificación de la negociación ha de seguir las pautas que se desarrollan a continuación.

### Análisis de situación

Lo primero, y muy importante, es hacer una revisión general de la empresa para saber dónde estamos, cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles, lo que nos ayudará a definir a dónde queremos llegar con la negociación internacional. El análisis de la situación actual de la empresa debería responder a preguntas como:

- ¿En qué punto se encuentra mi empresa?
- ¿En qué aspectos somos fuertes y débiles?
- ¿Cómo va a mejorar la situación con la consecución del acuerdo que buscamos a través de esta negociación?
- ¿Por qué es importante la negociación con esta empresa?
- ¿Qué perdemos si no la conseguimos?
- ¿Cuáles son las oportunidades que podemos aprovechar?

### Definición de objetivos

La identificación de los objetivos a medio y corto plazo, así como los objetivos a largo plazo, ha de realizarse en el momento de la planificación de la negociación. Hay que perseguir una meta y definir unos objetivos que marquen el camino de esta negociación para saber qué es lo que se quiere conseguir. El establecimiento de unos objetivos realistas, bien definidos e importantes para la empresa va a ser de gran utilidad a la hora de definir la estrategia a seguir en la negociación.

El Instituto de Comercio Exterior de España (Icex) en su publicación *Aspectos clave para la negociación internacional* sugiere clasificar los objetivos de la negociación según el Modelo GPT (gustar, pretender, tener). Consiste en catalogar los objetivos en tres grupos, de menor a mayor importancia; de manera que los **objetivos G** son los que nos gustaría alcanzar, los **objetivos P** son aquellos que en condiciones normales se pretenden conseguir y los **objetivos T** los que obligadamente hay que conseguir, pues si no se consiguen sería preferible retirarse de la negociación, sin llegar a un acuerdo.

### Selección de estrategias

La estrategia está condicionada por los objetivos que se persiguen y depende también del estilo de negociación que se establezca.

Cada parte buscará establecer su propio Minimax (término acuñado dentro de la Teoría de los Juegos), método de toma de decisiones para minimizar la máxima pérdida que cabe esperar de una negociación contando con toda la información. Se trata de determinar cuáles son los planteamientos de la oferta

que la empresa está dispuesta a aceptar, y cuáles serían del todo inaceptables en la negociación.

En este **juego** se puede diferenciar:

- **Posición máxima aceptable:** es una posición ideal, no realista de lo que la empresa desearía conseguir con la negociación.
- **Posición acorde a los objetivos marcados:** es el acuerdo que la empresa busca cerrar a través de la negociación con unos objetivos claros, realistas y beneficiosos también para la otra parte.
- **Posición mínima aceptable:** es la posición que, aunque no consigue alcanzar todos los objetivos marcados, sigue siendo beneficiosa para la empresa y por tanto aceptable.
- **Posición inaceptable:** es el acuerdo con el que la empresa no gana, de manera que no es beneficioso ni aceptable.

### Evaluación de consecuencias

Es preciso determinar y estudiar con cautela todas las consecuencias posibles de cada una de las alternativas que se proponen, tales como el grado de consecución de objetivos que se conseguiría con cada una, las repercusiones económicas a largo plazo, el grado de penetración en el mercado, los beneficios derivados de la operación para la imagen de la empresa, etc.

Un ejemplo de evaluación de las consecuencias podría ser a través de una tabla de este tipo:

EVALUACIÓN DE CONSECUENCIAS DE LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL			
Consecuencias	Para la empresa	Para la otra parte	Para terceras partes
Propuesta 1			
Propuesta 2			
Propuesta 3			

### Otras acciones de terceros

En este apartado se estudiarían las posibles consecuencias de la negociación para terceras partes. Esto se refiere a posibles competidores que podrían hacer sus propias ofertas en el momento presente o futuro. Por ejemplo, cabría definir cómo les influiría nuestro acuerdo a ellos en precio, volumen, cartera de clientes o si incluso les puede suponer la cancelación de una operación por mejora de condiciones. Extendiendo este análisis se podrían determinar las consecuencias que tendría el acuerdo en el mercado local del país donde se opera o incluso en el mercado internacional del producto o servicio del que se trate, para conocer las repercusiones globales del acuerdo que se pretende alcanzar.

### Análisis comercial de la contraparte

En la planificación de la negociación internacional debe llevarse a cabo un estudio meticuloso sobre la otra parte negociadora en aspectos relacionados con su posición actual tales como objetivos marcados, reputación en el mercado, competidores directos, conocimientos técnicos, ventaja competitiva, autoridad y poder, etc. Se trata de conocer todo lo que sea relevante sobre la otra empresa y que permita disponer de una visión más precisa de la otra parte con la que se va a negociar.



#### Importante

---

No es aceptable que, llegado el momento de la negociación, no se pueda discutir el acuerdo por falta de información y conocimientos.

---

### Planificación en el tiempo

En la planificación de la negociación se ha de incluir una planificación temporal de las acciones que se van a llevar a cabo, tales como la recopilación de

información y el estudio de consecuencias. Planificar debidamente cada una de las acciones, estudiar a la competencia, planear con tiempo las ofertas y finalmente fijar fecha para la negociación son pautas imprescindibles en toda negociación internacional.

Todo ello debe ir precedido de la fijación de un calendario preciso sobre el que ajustar cada una de las acciones a desarrollar. Ello obliga a trabajar a un ritmo adecuado, por lo que establecer un calendario exclusivo para estas acciones es muy recomendable.

### **Actores de la negociación**

Hay que dividir y asignar las tareas de preparación de la negociación según departamentos afectados y personas cualificadas implicadas en ella. Definir y distribuir cada una de las tareas fijando fechas de entrega y portavoces es esencial. A su vez, hay que fijar quién será el o los negociadores por parte de la empresa en el momento de la negociación.

Como se estudiará más adelante, dependiendo de la cultura de la otra parte negociadora, deberán ser una o varias personas las que se personen en la negociación.



### **Actividades**

---

5. Para hacer un análisis comercial de la contraparte, ¿de dónde se obtendría la información sobre esta empresa?
  6. Definir el término “Minimax”. ¿Por qué es importante en una negociación?
-



## Aplicación práctica

---

**Su empresa se dedica a la venta de aceite de oliva y exporta a varios países de Europa. Uno de los objetivos estratégicos que se han planteado para los próximos tres años es la introducción del aceite en India, siendo este el primer país asiático en el que operan. ¿Podría establecer el rango de objetivos acorde con la clasificación del Icex?**

### **SOLUCIÓN**

Objetivos G: introducción de nuestro producto en diversos canales de distribución a través de un agente en los dos primeros años y a través de marca propia en el tercero, teniendo como objetivo último la implantación de una tienda propia en el barrio Hauz Khas de Delhi.

Objetivos P: introducción del producto en el canal Horeca, en tiendas gourmet, centros de estética y producción de productos naturales y cosméticos.

Objetivos T: conseguir al menos un acuerdo con un distribuidor para introducir el producto en su cartera de clientes, preferiblemente restaurantes y comercio.

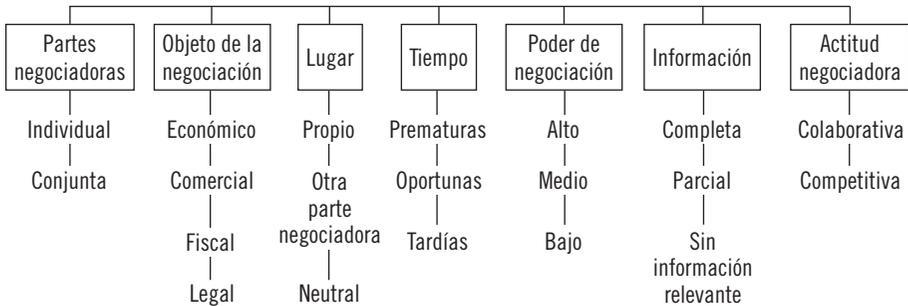
---

## **2.3. Componentes básicos de la negociación**

Los componentes básicos de la negociación son las partes negociadoras, el objeto de negociación, el lugar donde se lleva a cabo la negociación, el tiempo previsto que dure la misma, la información disponible, el poder que se ejecuta y la actitud negociadora de ambas partes.

A continuación se presenta un gráfico que representa los siete componentes básicos de la negociación:

## Los siete componentes básicos de la negociación



Las partes negociadoras pueden ser individuales o conjuntas dependiendo del número de participantes que acuda a la negociación. En ocasiones es aconsejable que tan solo una persona represente a una parte y en otras es aconsejable ser un grupo de al menos dos personas quienes negocien en cada parte. Esta decisión depende no solo de la materia y la política de cada empresa, sino también de la cultura negociadora de las partes.



## Sabía que...

En países como Japón nunca acudirá solo un negociador, al menos siempre dos.

En cuanto al objeto o materia de la negociación, esta puede abarcar desde temas relacionados específicamente con la transacción pura y dura (precio, cantidad y plazos), otros económicos como los relacionados con los aspectos fiscales, y otros que entran dentro del ámbito de lo jurídico.

El lugar de celebración de la negociación puede ser en el lugar propio de la parte negociadora, en el de la otra parte o en un lugar neutral.

En cuanto al momento de celebración de la reunión o reuniones negociadoras, no conviene a ninguna parte fijarla con demasiada antelación. Lo ideal

es fijarla en el momento en que ambas partes están listas, pero que no haya habido retraso que permita que las partes reciban ofertas de terceros ajenos a la negociación.

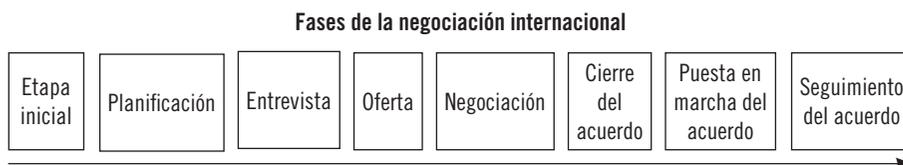
El poder de negociación puede ser alto, bajo y medio. El grado del poder de negociación dependerá en gran medida de las habilidades negociadoras y el estudio de las técnicas de negociación de las personas que vayan a realizar la negociación por ambas partes. Es importante por tanto destacar la relevancia que tiene la buena elección de la persona que vaya a realizar la negociación y de su preparación para el momento.

También el poder de negociación se ve afectado por la información de que se disponga de la otra empresa y del grado de planificación que se haya hecho. Como se ha mencionado anteriormente, es imprescindible hacer un estudio de la empresa y sus objetivos y recopilar toda la información relevante para tener pleno conocimiento de la parte negociadora con la que se va a negociar. Sin embargo, la información puede ser completa, parcial o no tener información relevante debido a circunstancias ajenas, lo que redundaría negativamente en la capacidad negociadora.

Finalmente, la actitud negociadora puede ser colaborativa, buscando un acuerdo mutuo y de perfil ganador-ganador; o por el contrario ser competitiva y buscar solo y únicamente la consecución de los propios objetivos.

### 2.4. Fases que configuran la negociación

El proceso de negociación internacional está marcado por una serie de etapas que van desde la primera toma de contacto entre las partes negociadoras hasta la firma del acuerdo final, que permitirá la consecución total o parcial de los objetivos pretendidos por las partes.



## Etapa inicial de la negociación

En esta primera etapa de la negociación internacional, las partes negociadoras se encuentran, aunque no físicamente; se identifican los intereses comunes y se decide realizar una propuesta. Cada parte comenzará de manera individual la planificación del proceso de negociación que se ha descrito en puntos anteriores y comenzará a recopilar información sobre el mercado y sobre la otra parte negociadora. Asimismo, es el momento de identificar los objetivos y asentar las metas de la negociación.

Una vez realizada la identificación de la empresa y los objetivos que se buscan alcanzar mediante la negociación, es necesario concertar la entrevista. Dependiendo del país con el que se desarrolle la negociación, se concertará dicha entrevista con un mando intermedio o directamente con los directivos o propietarios de la empresa.



### Nota

---

Esta última situación suele ser común en países en vías de desarrollo como China o India.

---

## La planificación de la negociación

La planificación de la negociación, que se ha descrito en puntos anteriores, consistirá en hacer una preparación exhaustiva de la propuesta que se va a hacer a la otra parte. Para ello, hay que recopilar información sobre la empresa, definir objetivos y seleccionar una estrategia. A mayor preparación, más probabilidades de conseguir los objetivos. Hay que destacar que, dependiendo de la cultura de la otra parte negociadora, esta fase será más o menos importante.



### Ejemplo

---

Los alemanes y japoneses están considerados los negociadores que mejor se preparan. Si vamos a negociar con ellos, no deberíamos ser menos.

---

### Entrevista

Una vez identificada la empresa con la que se quiere negociar, los objetivos que se quieren conseguir y que se tiene preparada la planificación de la negociación, tiene lugar una primera entrevista con la parte negociadora para tomar el primer contacto físico. El negociador debe ir preparado con la información recopilada en la anterior fase, pero con una actitud de escucha activa, ya que es necesario conocer a fondo los objetivos que la empresa busca alcanzar a través del acuerdo con nuestra empresa. Esta entrevista ayudará a conocer si nuestra idea de propuesta va en buen camino o si se ha de realizar alguna modificación.

El objetivo final de esta etapa es conocer qué busca la otra parte en nosotros, por qué nos ha escogido y qué considera que podemos ofrecer mejor que el resto de competidores. A pesar que el fin último de esta fase no es vender nuestra imagen, ni de realizar propuestas ni de negociar, es importante mantener una buena imagen y plantear el acuerdo como una solución para ambas partes. A partir de esta información, la elaboración de la propuesta irá acorde no solo a los objetivos de nuestra empresa, sino también a los objetivos que la otra parte busca en nosotros.

### La oferta

Llegados a esta fase, ambas partes tienen definidos los objetivos individuales y los objetivos de la contraparte, además de la información del mercado y de la empresa como tal. Es hora de realizar una propuesta de negociación con sus respectivas consecuencias. Con el objetivo de evitar conflictos de intereses al principio de una negociación, es importante que la propuesta sea realista y

fácil de entender ya que es posible que sea modificada. Suele decirse que es aconsejable comenzar la negociación con exigencias ambiciosas que persigan obtener un buen resultado final. Todo depende de las partes negociadoras, de sus objetivos y del margen de negociación que estén dispuestos a establecer.



### Importante

---

La posición de partida es muy importante, ya que va a determinar las siguientes contraofertas y concesiones.

---

### La negociación

Suele comenzar con objeciones realizadas por la parte que ha recibido la oferta, ya que es frecuente que no esté de acuerdo en varios puntos de la misma, comenzando así el intercambio de posiciones. Las objeciones no deben ser tratadas como obstáculos, todo lo contrario. Permiten conocer los intereses de la empresa y el interés que demuestran en seguir adelante con la negociación. La fase de la negociación o discusión puede alargarse en el tiempo a través de varias reuniones entre los equipos negociadores y es habitual redactar los MOU (*memorándums of understanding*), que asientan los logros producidos y facilitan la continuidad de la negociación. Son documentos que, a pesar de no tener efectos legales como un contrato, son firmados por ambas partes y recogen los avances de la negociación y el consenso al que se llega en cada reunión.



### Nota

---

Pueden ser muy útiles para verificar y comprender el proceso de la negociación, especialmente en las negociaciones que se desarrollan con determinadas culturas como la china.

---

En esta fase tienen cabida las ofertas, las contraofertas y las concesiones (cambios respecto a la posición inicial) con el objetivo de llegar a un acuerdo de interés común. Se ampliará información al respecto a lo largo del capítulo.

### **El cierre del acuerdo**

Una vez negociadas las ofertas, las contraofertas y las concesiones, llega la hora del cierre. Si no se ha llegado a un consenso con la otra parte y especialmente en negociaciones internacionales, resulta frustrante la inversión de tiempo y esfuerzo dedicada a la negociación. Sin embargo, es interesante dejar una puerta abierta para el futuro, ya que es posible que en un tiempo alguna de las partes cambie de opinión.



### **Sabía que...**

---

A diferencia de la cultura latina, en países como China el fracaso de una negociación no tiene connotaciones negativas.

---

En el caso de cerrar el acuerdo, es recomendable insistir en la relación a largo plazo y en la satisfacción de haber encontrado un punto común para ambas partes.

### **La puesta en marcha del acuerdo**

Esta etapa es obvia pero digna de mención. Se ha cerrado un acuerdo y firmado un contrato, por tanto ambas partes han de cumplir con lo establecido en sus cláusulas y comprometerse a seguir el acuerdo.

### **Seguimiento de la negociación**

Es aconsejable no dar por finalizada la negociación, ya que, a pesar de haber terminado las fases de la negociación como tal, ahora es cuando em-

pieza la relación comercial (o de otro tipo) internacional. Los negociadores se convierten en socios o colaboradores y han de realizar un seguimiento de su acuerdo, llegando incluso a propiciar una renegociación de lo que en su día acordaron si se dan las circunstancias para ello.



## Actividades

---

7. ¿Qué haría si, tras un largo proceso de negociación, finalmente no consigues llegar a un acuerdo con la contraparte?
  8. Especificar cuál de las etapas parece la más importante en una negociación internacional y por qué.
- 

## 3. Desarrollo de la negociación internacional

Debido a la importancia de la fase de desarrollo de la negociación internacional como tal, este apartado está enfocado a hacer hincapié en la necesidad de plantearla sabiendo diferenciar las propuestas, las contrapropuestas y las concesiones, así como la actitud y el comportamiento recomendados en la reunión o reuniones, ya que buena parte de las impresiones al negociar son de índole gestual y del propio comportamiento, a veces incluso tanto o más importantes que la misma propuesta.

### 3.1. Propuesta, contrapropuestas y concesiones

En el contexto de la negociación internacional, la primera propuesta es una oferta que representa la posición inicial de esta parte de la negociación. No tiene que responder a la oferta más ambiciosa de la empresa, ya que dependerá de la estrategia de negociación tomada. En ocasiones, la posición inicial es una propuesta ambiciosa, pero se cuenta con que no todos esos objetivos serán cumplidos. No es recomendable hacer una primera propuesta excesivamente ambiciosa, ya que será considerada irrealista o no seria.

La propuesta inicial surge de la primera reunión con los negociadores y es fruto de la información recogida en ella sobre los objetivos de la otra parte. Se suele comenzar con una posición que no es la que se espera obtener finalmente, ya que se espera que haya un proceso de negociación y de cesión por ambas partes. La negociación supone la existencia de posibilidades de abandonar una posición inicial, pero también que hay una fuerte preferencia por esa posición inicial.

La presentación de la propuesta ha de ir acompañada de la explicación (no de la justificación) de la misma, así como de una actitud firme y segura acerca de lo que se oferta. Una vez presentada una oferta inicial coherente, se pasa a una posición dominante de la negociación. La primera propuesta condicional, pero realista, es la que pone los cimientos del acuerdo final y además quita iniciativa a la otra parte y fuerza el ritmo.

La recepción de una propuesta está basada en primer lugar en la escucha atenta y en la no interrupción de la exposición que hace la otra parte.



### Importante

---

Una vez finalizada la presentación de la oferta que nos hacen es recomendable repetirla en voz alta para comprobar el correcto entendimiento de la misma y evitar interpretaciones erróneas.

---

Será entonces cuando se procederá a la ronda de preguntas y se dará paso a la negociación y exposición de contraofertas y concesiones. Es conveniente destacar los puntos que nos interesan y los que no nos interesan, argumentando nuestra opinión, e indicando las áreas o aspectos que la otra parte debe mejorar. También es el momento de hacer concesiones, en su caso. Un **no** rotundo no sirve de nada, estamos negociando. Cuando se rechaza un punto por alguna razón, se puede incitar a la concesión o cambio de ese punto prometiendo una concesión que nos convenga u otra modificación.



## Ejemplo

---

“Nuestra parte se compromete a ceder en este punto de la propuesta si vuestra parte se compromete a cumplir este otro punto.”

---

Existen varias razones por las cuales una empresa rechaza una oferta o no está de acuerdo en determinados puntos. Atendiendo a los tipos de estas razones, se puede distinguir:

- **Lógica:** se rechazan puntos de datos objetivos y concretos, como un precio alto o un tiempo de entregas demasiado largo que no interesan.
- **Emocional:** son las emociones las que dominan la reacción de rechazo (aspectos culturales, el negociador es un antiguo competidor, sensación de inferioridad frente al negociador, etc.).
- **Cambio:** el acuerdo puede suponer un cambio en la empresa, no necesariamente negativo, pero es común la tendencia a rechazar un acuerdo por miedo al cambio o a lo desconocido.
- **Prueba del Minimax:** consiste en rechazar la propuesta para probar a la otra parte, intentar identificar su margen de negociación y ser capaz de llegar al límite de este con el fin de obtener el mejor resultado de la negociación.
- **Razones organizacionales:** rechazo de la oferta por no ajustarse a la política de la empresa, a la orden de un mando superior, a presupuestos internos, etc.
- **Razones personales:** no aceptar ningún acuerdo en la primera reunión para demostrar poder y valía.

En cuanto a las concesiones, estas suponen **conceder** un interés particular a la otra parte negociadora tras recibir un rechazo en un punto concreto de nuestra oferta. Las concesiones son muestras de interés por llegar a un acuerdo y se realizan buscando un interés como contrapartida. La concesión se hará dependiendo del valor de la misma para nuestra empresa y nuestros objetivos y el valor para la otra parte. Lo ideal es hacer concesiones que resulten muy