

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL: DIFERENCIAS Y TIPOS DE NEGOCIACIONES

*Olegario Llamazares**

La negociación internacional puede definirse como un ejemplo de habilidad directiva imprescindible para aquellos ejecutivos y directivos que trabajan en un entorno internacional. Cada día se cierran en el mundo miles de acuerdos -de compraventa de productos, prestación de servicios, transferencia de tecnología, constitución de *joint-ventures*, etc.- entre empresas de distintos países. Cualquiera que haya sido la forma en la que se han negociado (en una oficina o en la sala de juntas de una empresa, en los salones de un hotel, a través del teléfono, por videoconferencia o mediante el intercambio de *e-mails*), lo importante es que cada parte ha tenido que ir acercando sus posiciones a las de la otra; la habilidad con la que lo hayan hecho será determinante en el beneficio que obtenga cada una de ellas.

En este artículo se analizan las principales diferencias entre una negociación internacional y aquella que se realiza entre empresas del mismo país: menor información de la otra, marco legal distinto, dificultades de comunicación en el idioma utilizado, diferencias culturales en la forma de negociar (regateo, toma de decisiones), protocolo en los negocios, etc. Comprender estas diferencias y saber adaptarse a ellas de la forma más ventajosa posible es el objetivo de este libro.

A continuación, se describen los principales tipos de negociaciones internacionales de acuerdo a la actitud que toman las Partes negociaciones desde una actitud de “Win-Lose” (Ganador-Perdedor), es decir una negociación con confrontación, hasta una actitud de “Win-Win” (Ganador-Ganador”), que sería una negociación de tipo cooperativo.

DIFERENCIAS ENTRE UNA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL Y NACIONAL

La negociación internacional se desarrolla con unos planteamientos, procesos, estrategias y tácticas relativamente similares a las utilizadas en la negociación desarrollada dentro de un mismo mercado. Además, unas y otras tienden a parecerse cada vez más a medida que aumenta el nivel de globalización de los mercados y de las empresas. Sin embargo, existen ciertas diferencias entre ambos tipos de negociación, entre las cuáles, cabe destacar las siguientes.

Marco legal distinto

En primer lugar, las partes se mueven en marcos legales distintos. Las normativas fiscales, mercantiles, laborales o técnicas son diferentes en cada país y este hecho puede condicionar, retrasar e, incluso, impedir el acuerdo. En lo que se refiere al comercio exterior, a pesar de los procesos de integración económica, todavía existen muchas restricciones entre países y bloques económicos (aranceles, licencias, certificaciones) que dificultan la negociación.

Por el contrario, en una negociación nacional el marco legal es el mismo y, además, las partes se sienten más cómodas ya que ambas lo conocen y están acostumbradas a negociar en él.

Menor información de la otra parte

En una negociación internacional es más difícil obtener información fidedigna de la otra parte, tanto en lo que se refiere al historial de la empresa, volumen de negocio, reputación en el mercado, etc., cómo a la estructura de poder que define quién toma las decisiones; por el contrario, en una negociación nacional existe una percepción bastante clara de “quién es quién”. Este hecho es especialmente relevante cuando se negocia en países asiáticos o africanos en los que los servicios de información comercial no están muy desarrollados.

Mayor incertidumbre y riesgo

La negociación internacional es más vulnerable a cambios repentinos y drásticos en las circunstancias del país en el que se va a realizar el negocio, especialmente, si se trata de economías en vías de desarrollo, en las que existe un elevado riesgo país. Eventos tales como crisis políticas, revoluciones, conflictos sociales, catástrofes naturales, etc., tienen un impacto muy superior para el negociador extranjero en comparación con los sucesos que pueden acontecer en un mercado nacional. Además, cuando se negocia en el exterior los riesgos financieros (riesgo comercial, riesgo de pago, riesgo de inversión) son mayores y más difíciles de cubrir.

Desequilibrio entre las partes

El poder de negociación depende, en gran parte, del tamaño de las empresas que negocian y, en este sentido, hay países como Alemania, Japón o Estados Unidos en los que predominan grandes empresas (la mayoría internacionalizadas) frente a otras zonas como América Latina o África en las cuáles la mayoría son Pymes de propiedad familiar. En el primer caso el negociador extranjero tendrá que someterse a los requisitos que impongan las grandes compañías, mientras que en el segundo la negociación será mucho más equilibrada.

Diferencias entre negociación internacional y nacional





Prácticas comerciales diferentes

La forma de hacer negocios es también diferente dependiendo del país en el que se negocia. Así, por ejemplo, en los países nórdicos es preferible presentar propuestas detalladas que no dejen lugar a interpretaciones y en las que el margen de negociación sea muy pequeño, mientras que en los países árabes hay que ser más flexible y tener un amplio margen de negociación que permita hacer muchas concesiones.

Diferencias culturales

Los factores culturales influyen también de forma determinante en todo el proceso de negociación, por ejemplo, en cuanto a la forma de comunicarse. Existen culturas de “bajo contexto” (Reino Unido, Países Bajos, Estados Unidos) en las que el interlocutor dice claramente lo que quiere decir utilizando formas verbales y no verbales muy claras y específicas; por el contrario, en las culturas de “alto contexto” (México, Emiratos Árabes o Japón) la comunicación no verbal, así como las actitudes y circunstancias en las que se desarrolla la negociación son mucho más importantes que la información verbal.

Todas estas diferencias hacen que la negociación internacional sea más compleja y requiera de mayor esfuerzo y tiempo para obtener acuerdos que aquella que se lleva a cabo en un mercado nacional; en la parte positiva, supondrá un aprendizaje para todas las personas de la empresa que participan en ella y también ofrecerá mayores oportunidades.

TIPOS DE NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

En base a la actitud que toman las partes, se pueden identificar cinco tipos o formas de negociar: negociaciones de confrontación, subordinación, inacción, colaborativas y razonadas. Lo habitual no es adoptar un sólo tipo de negociación, sino que a lo largo del proceso se vayan intercalando más de una de ellas. El tipo de negociación dependerá fundamentalmente del poder de negociación de cada parte en cada uno de los temas y aspectos a discutir, y también de la personalidad de los negociadores que intervienen.

Negociación con confrontación

Se trata de una negociación donde la condición que impera es la del tipo “ganador/perdedor”; se entiende que todo lo que gana uno lo pierde el otro. Desde esta perspectiva toda concesión que se haga a la contraparte se considera una debilidad. Es una forma de negociar en la que se guarda información, se oculta la posición propia y no se cede, manteniéndose en la posición de partida. También se conoce con el nombre de negociación distributiva. Es habitual adoptar esta postura cuando:

- Se está en una posición de fuerza con respecto a la contraparte.
- Se discute un asunto de suma importancia para nosotros y de poca para la parte contraria.
- Se decide adoptar una posición inflexible en un momento determinado ya que no afectará de forma crítica a la relación a largo plazo.

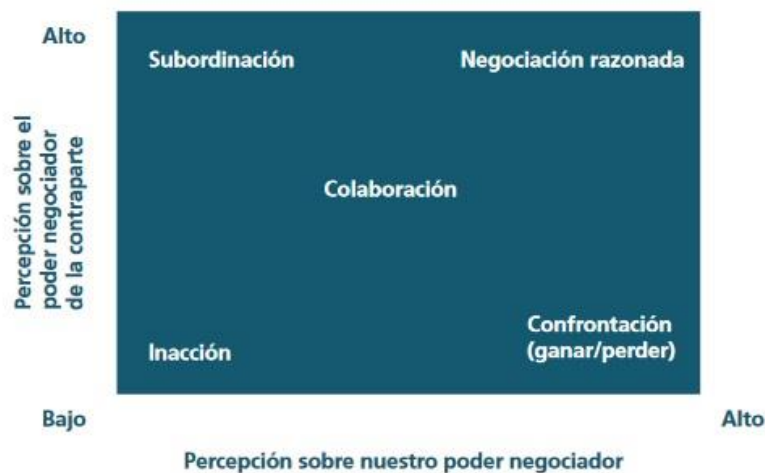
- Disponemos de poco tiempo para resolver un determinado conflicto.

Negociación subordinada

Esta forma de negociar consiste en subordinar nuestros intereses a los de la contraparte. Es habitual en las siguientes situaciones:

- Estamos en un callejón sin salida o en un conflicto del que queremos salir con cierta urgencia.
- La contraparte no puede realizar una determinada concesión, pero nosotros sí.
- El poder negociador de la contraparte es superior al nuestro.

Tipos de negociaciones



Negociación con inacción

En este caso se trata de no negociar. Llegado a un punto en el que parece existir un conflicto insalvable, ambas partes pueden decidir apartar de la negociación un determinado tema o aplazar su negociación para una fase posterior. Este tipo de negociación es apropiada cuando:

- El tema o asunto a evitar no es importante.
- La relación entre las partes es crucial.
- Ninguna de las partes está en disposición de adaptarse a la otra.
- Las diferencias son innegociables.
- De persistir la negociación sobre ese tema las relaciones entre las partes pueden verse afectadas muy negativamente.

Negociación colaborativa

En las negociaciones internacionales que se resuelven con éxito, gran parte del proceso negociador discurre bajo la forma de la negociación creativa. Las partes no limitan la negocia-

ción a una serie de asuntos predeterminados, sino que aportan nuevas soluciones y propuestas que dan mayor al reparto. Existe un gran interés en alcanzar un acuerdo justo y positivo para ambas partes. En una negociación del tipo *Win-Win* (ganador-ganador).

Este tipo de negociación, llamada también *integrativa*, necesita de un intercambio de información importante como base de la colaboración. Implica un alto grado de confianza entre las partes, lo que en ocasiones y, a priori, puede resultar difícil de lograr en negociaciones internacionales sometidas a grandes diferencias culturales.

La negociación colaborativa es especialmente adecuada cuando:

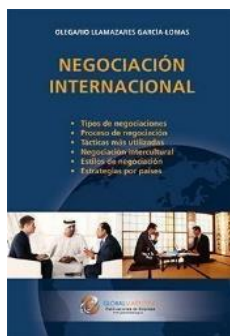
- Ambas partes deben actuar más como colaboradores que como competidores.
- Existe reciprocidad equitativa en cuanto a propuestas y contrapropuestas.
- Priman los acuerdos sobre objetivos; por ejemplo, descuentos sobre precios si se alcanza determinado volumen de compra.
- En las relaciones de tipo comercial, donde el acuerdo no debe acabar en ganadores y perdedores ya que se trata de mantener una continuidad.

Negociación razonada

Con la negociación razonada se busca la solución de cuestiones de fondo sobre las que existen diferencias apreciables, más que la obtención de concesiones de la contraparte. El hecho de que el poder negociador de ambas partes sea elevado provoca un tipo de discusión más objetiva que el que se da en otro tipo de negociaciones donde abundan más las tácticas de tipo persuasivo. Las diferencias se resuelven recurriendo a criterios objetivos (legales, científicos, relativos a usos y costumbres del sector, utilizando expertos ajenos, etc.).

La negociación razonada tiene lugar cuando las partes:

- Se centran en los intereses reales y concretos, y no en el juego de posiciones
- Buscan soluciones para el beneficio común.
- Examinan el problema desde puntos de vista diferentes
- Están abiertas y son creativas en las propuestas que realizan.



Puede obtenerse una amplia información sobre estrategias de negociación internacional, así como estilos de negociación en los principales países y culturas en el e-book:



[NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL](#)

* Director de Global Marketing Strategies y socio-fundador del portal Globalnegotiator.com

TradeLibrary es la primera Biblioteca online de Comercio Internacional que incluye más de 400 publicaciones (libros, casos prácticos, modelos de contratos y cartas, guías-país, artículos, etc.) sobre diferentes temas como marketing, finanzas, medios de pago, transporte y logística, Incoterms, negociación y gestión administrativa del comercio internacional.

Contenidos de TradeLibrary

- Libros de Comercio Internacional
- Casos Prácticos (marketing, negociación, finanzas, transporte internacional, etc.)
- Documentos (comerciales, transporte, aduanas)
- Contratos Internacionales (español-inglés)
- Cartas Comerciales Internacionales (español-inglés)
- Guías de Negociación y Protocolo en 60 Países
- Artículos de Comercio Internacional

TradeLibrary
Información y Suscripciones

