OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

- Tipos de negociaciones
- Proceso de negociación
- Tácticas más utilizadas
- Negociación intercultural
- Estilos de negociación
- Estrategias por países





OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

Negociación Internacional

- Tipos de negociaciones
- Proceso de negociación
- Tácticas más utilizadas
- Negociación intercultural
- Estilos de negociación
- Estrategias por países

Queda prohibida la reimpresión, fotocopiado, venta online, o difusión gratuita a través de Internet de la totalidad o de cualquier parte de esta publicación digital.

Ley de Propiedad Intelectual 21/2014



CASOS PRÁCTICOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

En el portal www.globalnegotiator.com puede obtenerse la publicación *Casos de Negociación Internacional* en la que se incluyen diferentes casos prácticos, ejercicios y cuestionarios de autoevaluación sobre negociaciones internacionales con su correspondiente guía de respuestas. Estos casos aplican y completan los textos del libro *Negociación Internacional*.

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Queda rigurosamente prohibida 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, u otros métodos o soportes, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de los mencionados derechos puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. del Código Penal).

© Global Marketing Strategies, S.L., 2015

Ayala, 83, 28006, Madrid

Tel.: 91-5782667

www.globalnegotiator.com

marketing@globalmarketing.es

ISBN: 978-84-943909-1-3

Composición y diseño: Rubén Sánchez

ÍNDICE

INTR	ODUCCI	ÓN	8
1.	LA NE	GOCIACIÓN EN UNA ECONOMÍA GLOBAL	9
1.1 1.2. 1.3. 1.4. 1.5.	El con Difere Aspect	es negociar en mercados exteriores?	12 15 17
	1.5.1 1.5.2 1.5.3 1.5.4 1.5.5	La negociación con confrontación La negociación subordinada La negociación con inacción La negociación colaborativa La negociación razonada	21 21 22
1.6	Negoc 1.6.1 1.6.2	iadores cooperativos y competitivos Identificación de perfiles Adaptación de la estrategia negociadora	24
1.7 1.8	El equ Perfil o	ipo negociadorlel negociador internacional eficaz	31 33
2.	EL PR	OCESO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL	37
2.1 2.2 2.3	La ton	na de contacto paración	40
	2.3.1 2.3.2 2.3.3 2.3.4 2.3.5	La agenda: lista de asuntos a tratar	44 46 48
2.4	El desa	arrollo	51
	2.4.1 2.4.2	El encuentroLas posiciones iniciales y las propuestas	

	2.4.3	La forma de hacer concesiones	54
2.5 2.6		clusión nentos y contratos internacionales	
	2.6.1 2.6.2 2.6.3	Memorandums de entendimiento Órdenes de compra Contratos internacionales	63
3.	TÁCTIO	CAS PARA NEGOCIAR INTERNACIONALMENTE	66
3.1 3.2 3.3	Tipos c	es determinantes en la elección de tácticasle tácticass directass	69
	3.3.11 3.3.12	Apostar alto Control y utilización del espacio Control y utilización del tiempo Uso de la información Hacer referencia a los competidores «Sí, pero a cambio de» La demanda final Ir al detalle Apelar al prestigio Adelantarse a las objeciones Promesas y recompensas La práctica habitual Conseguir un aliado	71 72 73 74 74 75 75 76 77 78
3.4	Táctica	s persuasivas	78
	3.4.1 3.4.2 3.4.3 3.4.4 3.4.5 3.4.6 3.4.7 3.4.8 3.4.9 3.4.10	Deteriorar la confianza Generar incertidumbre Simular Aparentar pasividad/indiferencia La excusa del idioma «El bueno y el malo» Ser imprevisible Halagar La excusa de la autoridad El enfoque inocente	80 80 81 82 82 82 82
3.5	Táctica	s agresivas	83
	3.5.1	Amenazas	83

	3.5.2 3.5.3	Ultimátum	84
	3.5.4 3.5.5	Intimidación Engaño	
3.6	Táctica	as desleales	85
	3.6.1 3.6.2 3.6.3 3.6.4	Fraude y falsificación	87 87
3.7	Contra	amedidas	89
4.	NEGO	CIACIÓN INTERCULTURAL	. 95
4.1 4.2 4.3	¿Quiéı	ntos culturales en una economía global n debe adaptarse? texto cultural de la negociación	98
	4.3.1 4.3.2	Culturas de «bajo contexto»	
4.4	Las di	mensiones culturales de la negociación	100
	4.4.1 4.4.2 4.4.3 4.4.4 4.4.5 4.4.6	Distancia al poder (jerarquía)	101 102 103 .103
4.5	La con	nunicación: envío y recepción de mensajes	106
	4.5.1 4.5.2	Comunicación verbal	
4.6	Pautas	de comunicación	111
	4.6.1 4.6.2 4.6.3 4.6.4	Tono pausado	112
4.7 4.8		s falsos en el lenguaje corporal gociación a través de intérpretes	

5.	ESTILOS DE NEGOCIACIÓN	121
5.1 5.2	Un modelo de clasificación cultural Estilos de negociación por áreas geográficas	
	5.2.1 Europa	124 128 130 134 138
5.3	5.2.6 África	
6.	EL PROTOCOLO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES	148
6.1	Introducción	149
6.2	Saludos y presentaciones	
6.3	Nombres y títulos	
6.4	Intercambio de tarjetas	
6.5	Comidas de negocios	
6.6	Propinas	
6.7	Colores y formas	
6.8	Gestos	
6.9	Regalos	
6.10	Test de protocolo internacional	163
7.	ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN POR PAÍSES	173

Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, España, Estados Unidos, Filipinas, Francia, India, Indonesia, Irán, Italia, Japón, Marruecos, México, Nigeria, Perú, Polonia, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica, Suiza, Turquía y Venezuela.

INTRODUCCIÓN

Saber negociar en una 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.

Existen muchas 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 partir de una clasificación de los diferentes tipos de negociaciones internacionales y del perfil que debe poseer un negociador internacional eficaz, se pasa a describir las fases por las que atraviesa un proceso de negociación en mercados exteriores y las tácticas que se utilizan en cada una de ellas. El libro se completa con las estrategias de negociación que se recomienda utilizar en treinta de los principales países del mundo.

Es indiscutible que para llegar a ser un buen negociador las experiencias adquiridas en la práctica profesional son esenciales. Pero no es menos cierto que si se cuenta con unos conocimientos y herramientas acerca de cómo negociar en mercados exteriores el aprendizaje, a partir de la propia experiencia, será más rápido y efectivo. Esta es la aportación que pretende realizar este libro. Esperamos que su lectura le sea de utilidad.

Olegario Llamazares García-Lomas Director de Global Marketing Strategies www.globalnegotiator.com



1.1 ¿QUÉ ES NEGOCIAR EN MERCADOS EXTERIORES?

Las personas encargadas de llevar a cabo la actividad internacional de la empresa ocupan gran parte de su tiempo en negociar con otras personas de diferentes países. Estas negociaciones se centran en una gran variedad de temas, de entre los cuales los de carácter comercial son los más comunes y los que sirven, generalmente, para iniciar la relación empresarial. A lo largo de este capítulo nos referiremos a la negociación internacional que tiene lugar entre empresas de distintos países. La más habitual es el que tiene que ver con las operaciones de compraventa internacional —acuerdos sobre precios, garantías, lugar y plazo de entrega, condiciones de pago, etc.—, pero también se negocia con mayor o menor frecuencia sobre cuestiones tales como: las condiciones de colaboración con un agente o distribuidor, los términos de un acuerdo para la constitución de una *Joint-Venture*, una franquicia, un contrato de distribución recíproca entre fabricantes (conocido como *piggyback*), los acuerdos con los canales de distribución, la implementación de fusiones y adquisiciones, etc.

CUADRO 1.1. Negociaciones internacionales entre empresas

- Importación/exportación de bienes y servicios a cliente o punto de venta final.
- Contratos de compra-venta con centrales de compra.
- Acuerdos de suministro internacionales.
- Acuerdos de subcontratación internacional.
- Contratación de agentes comerciales y distribuidores.
- Constitución de joint-ventures internacionales.
- Constitución de franquicias internacionales.
- Contratos de distribución recíproca (piggyback).
- Alianzas estratégicas.
- Fusiones y adquisiciones.
- Acuerdos de transferencia de tecnología y cesión de patentes.
- Negociaciones para la presentación a una licitación pública.

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. Cuando la negociación es internacional, las partes negociadoras pertenecen a distintos países.

Para obtener el resultado deseado la negociación internacional debe reunir las siguientes características:

Desarrollarse mediante un proceso por etapas: la negociación no debería ser un enfrentamiento desordenado de fuerzas y deseos sino una secuencia de etapas desde la preparación hasta la conclusión del acuerdo. Se trata de estructurar el proceso negociador, de forma que se tengan siempre presentes los objetivos a conseguir, el trabajo a realizar y el comportamiento que se debe adoptar en cada momento. La secuencia de etapas típica es la siguiente:

Toma de contacto → Preparación → Desarrollo: encuentro, propuestas e intercambio → Conclusión

No todas las negociaciones transcurren exactamente en este orden. Lo importante es que sigan la secuencia que mejor se adapte a las circunstancias y que el negociador sea consciente en cada momento de la etapa en la que se encuentra.

- Intercambio múltiple: la negociación implica un trueque de algo que una de las partes tiene, a cambio de lo que desea de la otra. El intercambio en la negociación es del tipo: «Sí usted me conceda X yo le doy Y». Este intercambio es múltiple ya que una negociación no suele centrarse exclusivamente es un aspecto sino que trata varias cuestiones.
- Interdependencia: durante el proceso de negociación las posiciones que van adoptando cada una de las partes afectan a la otra y, por tanto, existe una interdependencia. Las posturas de cada una de las partes no son firmes e inflexibles, van transformándose a medida que avanza la negociación en base a los movimientos de la parte contraria. Incluso las primeras propuestas que se ponen encima de la mesa de negociaciones deberán tener en cuenta la postura y posibles movimientos y maniobras de los oponentes, así como la predisposición para llegar a un acuerdo.

Ejemplo:

«Si ofrezco a Y un precio elevado, puede pedir a cambio una ampliación del plazo de pago, recibir gratis el servicio posventa, no participar en los gastos de promoción o incluso abandonar la negociación. En el primer caso siempre podríamos alargar el plazo treinta días más; el servicio postventa podría ser demasiado costoso para llevarlo a cabo directamente nosotros; en cuanto a los gastos de promoción deberíamos pedir más detalle. El abandono sería malo para nosotros pero también para ellos».

- Predisposición para llegar a un acuerdo: El deseo de alcanzar un acuerdo revela el espíritu de cooperación que debe inspirar toda negociación. A lo largo de la negociación se va renunciando a aspectos de menor valor a cambio de algo más valioso. No es suficiente tener unos buenos conocimientos, hay que interactuar, persuadir y comunicarse con otros.
- Ser creativo para aportar nuevos recursos que incrementen el valor de lo negociable: Cuando se alcanza un acuerdo, los recursos se han distribuido entre las partes, pero la cantidad de recursos disponibles no es fija. Se trata de recibir y de dar, y de ser suficientemente creativo para incrementar los recursos a repartir.

Ejemplo:

«Nos hemos centrado en discutir el precio, pero también podemos discutir sobre la cesión del derecho de utilización de nuestras marcas. Creemos que es un tema que no hemos tocado y puede resultar de su interés».

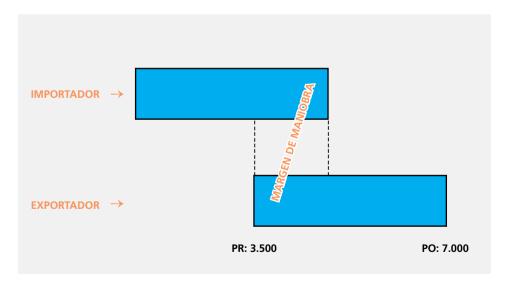
1.2 EL CONCEPTO DE MARGEN DE NEGOCIACIÓN

Cada una de las partes que interviene en una negociación intentará acercar posiciones dentro de lo que se denomina el margen de negociación. Este margen está delimitado por la posición común entre las dos partes enfrentadas.

En el ejemplo siguiente se muestra de forma gráfica este concepto. Se expone el margen de negociación entre un importador y un exportador sobre un asunto concreto: el precio en un momento determinado de la negociación. Se observa como cada parte tiene dos posiciones extremas: la posición óptima (PO) que es la más favorable y sería la elegida si se pudiera decidir libremente y la posición de ruptura (PR) que sería aquella a partir de la cual se prefiere romper la negociación antes que aceptar el acuerdo.

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

FIGURA 1.1. El margen de negociación



El intervalo dentro del cual negocia cada una de las partes es el que va desde su postura óptima (PO), al punto de ruptura (PR). Ambas posiciones, se solapan en un intervalo que coincide con el margen de maniobra sobre el que discurrirá la negociación. El acuerdo se alcanzará en cualquier punto dentro

de dicho intervalo, acercándose más a una postura u otra en función del poder relativo de las partes y sus habilidades negociadoras.

Existe un margen de negociación para cada uno de los asuntos que se vayan a negociar. Por otro lado, este margen, es dinámico. Los extremos de cada postura van variando a medida que se avanza en el proceso de negociación. Si la negociación va progresando por buen camino, el intervalo que ocupa el margen va estrechándose hasta el acuerdo final.

La amplitud del margen y la forma de acercarse a la posición de la parte contraria es diferente según la cultura y las prácticas de cada país. En el cuadro 1.2 se expone el punto de partida sobre el margen de negociación y las concesiones o movimientos posteriores en diferentes países.

CUADRO 1.2. El margen de negociación en diferentes países (% sobre el total de concesiones que se realizan en una negociación)

Países	Primera oferta	Segunda Oferta	Tercera Oferta
Alemania, Países Nórdicos, Canadá, Japón.	0	0-5	0-5
Francia, Reino Unido, Países Bajos, Estados Unidos, Australia.	5-10	0-5	0-5
España, Italia, R. Checa, Polonia, Rusia	5-10	0-10	5-10
Argentina, Brasil, México	10	10-15	10-20
China, India, Indonesia, Turquía, Países Árabes	20	10-15	20-30

1.3 DIFERENCIAS ENTRE NEGOCIACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

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 un 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.



FIGURA 1.2.
Diferencias entre negociación nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia.

• 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.

1.4 ASPECTOS A NEGOCIAR

Si bien existen diferentes tipos de negociaciones internacionales entre empresas, la mayoría se pueden clasificar en cuatro tipos:

- Compraventas internacionales de productos
- Prestación internacional de servicios
- Acuerdos de intermediación con distribuidores y agentes comerciales
- Alianzas estratégicas

Independientemente de la complejidad que cada uno de estos acuerdos represente siempre de podrán descomponer en una serie de aspectos que habrá que negociar de forma individualizada (Cuadro 1.3). Un buen negociador sabrá identificar cada de esos aspectos y, lo que es más importante, determinar cuál de ellos es decisivo, dependiendo de las circunstancias en las que se negocie.

En las compraventas internacionales el punto clave suele ser el precio. No obstante, cuánto más compleja sea la negociación menor será la importancia que se le atribuya al precio; si, por ejemplo, se trata de una exportación de vino a granel, el precio será el elemento de referencia, pero si lo que se negocia es la venta de maquinaria para la destilación de vinos y alcoholes, habrá otros criterios más importantes como la adaptabilidad, el rendimiento o la garantía.

Cuando se negocia la prestación de un servicio, el cliente extranjero suele valorar sobre todo la fiabilidad de la propuesta que queda definida en las cláusulas de obligaciones del prestador del servicio. Si, por ejemplo se trata de un servicio a empresas como es la consultoría habrá que negociar con especial cuidado las metodologías con las que se va a trabajar y los plazos de entrega.

En los acuerdos con agentes y distribuidores internacionales el aspecto determinante de la negociación suele ser la exclusividad territorial que concede la empresa extranjera para que estos intermediarios le representen en un territorio concreto. Por ello, el negociador extranjero deberá preparar muy bien su posición con respecto a si va a conceder exclusividad territorial y en qué condiciones.

La negociación internacional de alianzas estratégicas es compleja. Además de las empresas que negocian suelen intervenir consultores y despachos de abogados que actúan como asesores en la redacción y puesta en marcha de los acuerdos que se pacten. En este tipo de negociaciones, el aspecto esencial que genera más discusión es cuál de los socios tendrá mayor control del negocio y esto tiene que ver con las aportaciones de capital, la composición de los órganos de administración y el nombramiento del equipo directivo.

CUADRO 1.3.
Aspectos a negociar en operaciones internacionales

COMPRAVENTAS DE PRODUCTO	 Tipo y gama de producto Calidad Cantidad Condiciones de entrega. Precio* Condiciones y medios de pago. Plazo de entrega. Garantías
PRESTACIÓN DE SEVICIOS	 Obligaciones del prestador del servicio Obligaciones del cliente Precios (honorarios) Subcontratación Modificaciones o ampliaciones del servicio Penalizaciones por retrasos
ACUERDOS CON DISTRIBUDIRES Y AGENTES COMERCIALES	 Objetivos comerciales Gama de productos Área geográfica Exclusividad territorial Condiciones de entrega y de pago Precios y descuentos Intercambio de información Pactos de no competencia Duración y causas de extinción del contrato.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	 Delimitación de productos, sectores, mercados y clientes Aportaciones de capital de cada socio Valoración de activos, maquinaria, instalaciones, patentes, marcas, asistencia técnica, etc., aportados por cada socio. Composición de los órganos de Administración. Sistemas para la toma de decisiones (quorums). Nombramiento de puestos directivos Control del negocio

^(*) En negrilla los aspectos a negociar para cada tipo de operación que suelen resultar decisivos.

1.5 TIPOS DE NEGOCIACIONES

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.

Alto
Subordinación
Negociación razonada

Colaboración
(ganar/ganar)

Confrontación
(ganar/perder

Bajo

Percepción sobre nuestro poder negociador

Alto

FIGURA 1.3.
Tipos de negociaciones





Esta es una muestra del Capítulo 1 del libro Negociación Internacional.

Para obtener el libro completo click en:

LIBRO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

PUBLICACIONES PARA LA EMPRESA INTERNACIONAL



Los 100 documentos del comercio exterior

Precio 25€



Guía práctica de los Incoterms 2020 Precio 19€



Cómo negociar con éxito en 50 países Precio 25€



Gestión de riesgos en la empresa internacional PRECIO 19€ / PRECIO EBOOK 14€

Compra Online:

www.globalnegotiator.es

Información: 91 578 26 67 marketing@globalmarketing.es

SERIE CASOS DE COMERCIO INTERNACIONAL



Casos de Marketing Internacional Precio 14€



Casos de Finanzas Internacionales Precio 14€



Casos de Negociación Internacional Precio 14€



Casos de Transporte Internacional Precio 14€



Casos de Gestión Administrativa del Comercio Internacional Precio 14€

Compra Online: www.globalnegotiator.es Información: 91 578 26 67

marketing@globalmarketing.es