**Como negociar internacionalmente de Juan Carlos Beltramino**

La negociación es una actividad humana que consiste en llevar adelante un negocio o un asunto. La negociación, en particular, constituye una actividad caracterizadora de las relaciones entre los elementos pertenecientes a distintos países.

La negociación posee los siguientes elementos principales:

* 1- Es un proceso o interacción social;
* 2- Que se desarrolla conforme a la naturaleza específica de cada tratativa y las condiciones de tiempo y lugar;
* 3- Entre gobiernos, organizaciones o individuos y en el que intervienen dos o más partes;
* 4- A través del cual se trata de llegar a un acomodamiento de intereses no coincidentes o en conflicto;
* 5- Que puede materializarse en un acuerdo o entendimiento.
* **Las negociaciones pueden clasificarse:**
* - Según **la materia** en: políticas, económicas, comerciales, financieras, científicas, culturales, pesqueras de paz;
* - Según **el resultado** que se busca: negociaciones/consultas, dedicadas a la elaboración de un entendimiento o acuerdo, mixtas;
* - Según de donde parta la decisión de negociar: acordadas por las partes intervinientes, convenidas en un tratado, recomendadas por un Organismo internacional;
* - Según el n° de temas: limitadas a un Único tema, a dos o más;
* - Según la proporción entre negociaciones y deliberaciones: negociaciones con basamento deliberativo entre las partes, negociaciones que alternan con las deliberaciones;
* - Según sean dos o más las partes intervinientes: bilaterales, multilaterales;
* - Según se realicen limitadas a las partes o con la participación de un 3ero:  negociaciones corrientes o asistidas;
* - Según sean predominantemente conflictivas o cooperativas: conflictivas o  distributivas, cooperativas o integrativas, mixtas.
* **Otros aspectos fundamentales a tener en cuenta:**
* - la naturaleza particular de cada una de las negociaciones, que las distingue de otras: no hay dos negociaciones iguales, aun de un mismo tema;
* - las negociaciones tienen un desarrollo autónomo; las acompaña su propia dinámica;
* - los resultados que se esperan obtener constituyen la razón única de ser de la negociación y condicionan su desarrollo y conclusión.

**Las etapas de la negociación:**

La etapa pre-negociadora:

Es la **etapa principal en la que se conoce lo que desea la otra parte** y con la adecuada preparación, realizada a fondo y cubriendo la mayor parte de los aspectos que podrían caracterizarla permitirá actuar mejor y más fuerte en todo su transcurso. En esta etapa existen diferentes fases:

- *Fase informativa y fijación de objetivos*: Al tiempo de decidirse la realización de la negociación existe la probabilidad de que las partes ya tengan información acumulada de la otra parte, por lo que puede existir una idea más o menos clara del objetivo que se querría satisfacer. El objetivo debe ser realista, no ilusorio. Ello no quita que pueda modificarse durante el curso de la negociación, pero es imprescindible su fijación de antemano. También es posible que en determinadas situaciones haya que prever más de un objetivo u objetivos alternativos. Lo importante es que cuando se inicie la negociación el objetivo a perseguir este claramente definido.

- *Fase especulativa*: en esta fase la determinación de cuáles son los intereses y objetivos de la contraparte y de cómo se comportara en la negociación de que se trate son de gran importancia. Cuanto más se profundice y se abarque en este ejercicio más reducidos serán los riesgos, perdidas y eventuales decepciones.

- *Fase pre-operativa*: proyectar una estrategia frente al comportamiento esperado de la otra parte. Debe tenerse en cuenta que la estrategia puede requerir un ajuste parcial o completo en el curso de la negociación para adaptarla a las nuevas situaciones que se produzcan. En esta fase se designan a los negociadores, quienes deben prepararse con el debido tiempo, a fondo y sin descuidar detalles para la labor a realizar. También se adoptaran las instrucciones a las que se ajustaran.

- *Fase concertativa*: las partes deberán ponerse de acuerdo con respecto a ciertas cuestiones antes de negociar: la fijación de la fecha, lugar, programa, procedimiento, documentación a realizar y otros detalles organizacionales.

Etapa de la negociación propiamente dicha: Reglas relativas al desempeño de los negociadores:

- *Seriedad y credibilidad:* el negociador debe demostrar que concurre seriamente a las tratativas y con pleno conocimiento del asunto a discutir. Es decir, el negociador debe ser ante todo creíble.

- *Reacción frente a la contraparte:* no hay una receta valida que permita indicar como ha de reaccionar el negociador frente a la contraparte y en cada situación que se le presente.

- *Creatividad:* es uno de los pilares fundamentales de la negociación. Como no se pueden conocer todos los pasos que dará la contraparte y que las situaciones son susceptibles de evolucionar, resulta necesario estar atento para responder en las mejores condiciones en vistas al objetivo buscado y allí puede intervenir la creatividad en función de las exigencias del caso en forma de propuestas, formulaciones o enmiendas.

 -Lenguaje, tacto y sentido de la oportunidad: una buena negociación exige el empleo de un lenguaje que sea simple y claro y comprensible para ambas partes. El tacto significa actuar con la prudencia y habilidad necesarias según aconsejen las circunstancias (por ej. apelar al humor puede aflojar las tensiones y disponer mejor a la contraparte). Utilizar la oportunidad apropiada para dar un paso determinado puede valer tanto como el paso mismo.

- *Persuasión y demostración:* son 2 actitudes fundamentales utilizadas corrientemente en negociaciones. La 1era está directamente dirigida o volcada sobre la contraparte y a ganar su voluntad a través del razonamiento u otras formas de convencimiento actuando en el plano de la subjetividad; la 2da implica un razonamiento, explicación o prueba sobre algo que se sitúa en el plano objetivo y puede no tener el propósito de convencer, sino de mostrar.

- *Persistencia y uso del tiempo*: la naturaleza misma del ejercicio negociador encaminado a resolver una disputa o conflicto de intereses, hace que las partes, además de presentar sus posiciones, normalmente insistan en ellas. El negociador ha de persistir en su empeño, contar con fortaleza física y superar la fatiga, el desánimo y otros obstáculos que se le presenten. Por regla general, los plazos para el desarrollo y conclusión de las negociaciones son establecidas previamente por las partes, que fijan el tiempo que asignan a cada una de sus etapas.

- *Formación y estilo de los negociadores de la contraparte:* la negociación lleva a tratar con individuos de países muy diferentes, por lo que el conocimiento de los valores culturales a los que responden, las modalidades y procedimientos a los que normalmente se ajustan, el manejo habitual de los tiempos y otras circunstancias son elementos imprescindibles para el negociador en su comunicación con la contraparte.

**Que significan las negociaciones comerciales internacionales**

Son aquellos **procesos de negociación** usualmente d**esarrollados dentro de un foro u organización internacional**, sea multilateral, regional o bajo un marco bilateral, y tienen como **objetivo la discusión y definición de nuevas reglas para el comercio y las transacciones internacionales.**

**Tipos de negociaciones**

**1. Multilaterales**

Hay numerosos actores, lo que refleja una diversidad de variables de negociación, posiciones, intereses, estrategias y actitudes, lo cual conlleva a definir estas negociaciones como de largo alcance, de alto costo y con procesos bastante burocráticos. De todas maneras, son negociaciones bien estructuradas con agendas y reglas de juego bien definidas.

La organización por excelencia donde los estados negocian en forma permanente es la OMC. En la OMC también se dan cita negociaciones de índole bilateral entre sus miembros. El FMI es otro ejemplo de negociaciones comerciales multilaterales.

**2. Regionales**

Aquí deben incluirse las negociaciones en organizaciones de cooperación regional, como el ALADI o Mercosur. No siempre son organizaciones formales.

Las negociaciones más complejas suelen darse en materia de acuerdos de integración. Allí, en función del tipo de acuerdo que se negocie, el proceso adquiere una complejidad diferente.

La relación de fuerzas y hegemonía cambian notablemente, porque ya hacemos comparación de capacidad de negociación a nivel de una región. Los actores y las características del proceso son diferentes.

Al existir menor cantidad de actores, existen menos variables de negociación, posiciones, intereses, estrategias y actitudes.

**3. Bilaterales**

Son negociaciones entre dos naciones o territorios, lo que habitualmente se define como negociaciones país-país. Las mismas llevan menor tiempo y menores costos que las multilaterales o las regionales.

**Negociación –** forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación de dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando las partes tienen algunos intereses en común y otros opuestos.

También puede ser definida como proceso por el cual dos o más participantes intentan obtener una decisión conjunta en materias de común interés, y en situaciones en donde ellos están en actual o potencial desacuerdo o conflicto.

**Características básicas**

**Proceso** : toda negociación se ejecuta en etapas o fases secuenciales

1. Previa : supone tareas relativas a la planificación y la preparación del negociador para la negociación.
2. Apertura: se vincula con determinar quién y de qué manera manejará el inicio o arranque de la negociación, que establece el parámetro esencial de discusión.
3. Desarrollo: manejo de la negociación en sí, tácticas y contra-tácticas, manejo de concesiones, etc.
4. Culminación: mecanismos con los que se instrumentara el acuerdo logrado y la forma de implementarlo, o los procedimientos a utilizar en caso de que no se haya llegado a un acuerdo.

**Pluralidad de sujetos**

Para que haya negociación deben intervenir dos partes. Estas partes (personas o grupos) pueden ser más de dos (lo que transforma a la negociación en multilateral). Muchas veces se debe negociar con una contraparte que se presenta con un equipo negociador.

**Resolución directa**

Significa que las partes eligen la negociación como le mecanismo para resolver por sí mismos sus conflictos, prescindiendo de terceros para tal finalidad.

**Comunicación dinámica**

Para que la negociación pueda desarrollarse y llegar a buen término, es fundamental que haya una adecuada comunicación entre las partes. La comunicación debe ser de doble vía. Implica que haya una buena retroalimentación entre los negociadores.

**Lo que se negocia no es fijo**

En toda negociación los elementos a negociar son variados, y en cada uno de ellos, las condiciones de negociación no son fijas o estandarizadas. Si alguna condición fuera inamovible, no habría negociación, porque únicamente se trataría de aceptarla o no.

**Necesidades no compartidas y compartidas**

La esencia de la negociación está dada por las diferentes necesidades de las partes, las que originan el conflicto. Cuando ambos inicialmente negociaron los alcances de su relación, compartían una serie de necesidades o intereses. Esta dualidad de necesidades compartidas e intereses contrapuestos es lo que genera que haya simultáneamente actitudes de competencia y cooperación.

**Ganancia mutua**

El acuerdo alcanzado debe dejar satisfechas a todas las partes involucradas en la negociación, tanto directamente (los negociadores) como indirectamente (por ej. la comunidad). Las partes deben demandar concesiones, pero también hacerlas.

**Ciencia y arte**

Para H. Raiffa, la negociación “es una ciencia porque aplica un análisis sistemático para la resolución de problemas y también es un arte porque requiere del negociador una serie de habilidades personales”.

**Objetivos de la negociación**

* - Lograr una nueva relación que antes no existía
* - Modificar las relaciones existentes por otras más convenientes, para una o ambas partes.
* La negociación suele tener consecuencias jurídicas si las relaciones se instrumentan formalmente a través de un contrato.
* **¿Qué es un negociador?**
* Es toda persona que utiliza una serie de habilidades especiales (habilidad negociadora) para lograr un desempeño superior al negociar con otros.
* Es esencial que tenga adecuados conocimientos sobre las técnicas, estilos, tácticas y contra-tácticas de negociación; que sepa planificar y estudiar a la contraparte; que conozca el manejo del lenguaje verbal y no verbal; que sepa valorar y utilizar favorablemente la importancia de los aspectos culturales muchas veces involucrados en una negociación, etc.
* La habilidad negociadora se irá desarrollando a medida que el negociador tenga oportunidades de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos. La habilidad negociadora también se logra cuando el negociador se retroalimenta de otros negociadores.

La habilidad negociadora determina las cualidades del negociador, mientras que el poder negociador establece la capacidad que tiene de influir sobre la contraparte.

La capacidad negociadora es el atributo esencial e integrador que caracteriza al negociador de una empresa u organización, y está constituida por la habilidad negociadora, el poder negociador, las posibilidades de acceso a la información, las alternativas a desarrollar fuera de la negociación y las ventajas competitivas de sus propuestas en materia de mezcla comercial.

**Cualidades de un buen negociador**

* **-  Habilidades de preparación**
* **-  Conocimiento del tema a negociar**
* **-  Capacidad de pensar rápida y claramente bajo presión**
* **-  Capacidad para expresar sus conocimientos**
* **-  Habilidad para persuadir y mente abierta**
* **-  Paciencia y tolerancia**
* **-  Flexibilidad**
* **-  Empatía**
* **-  Decisión, persistencia y determinación**
* **-  Imagen de integridad y confianza**
* **-  Habilidad para ganar el respeto y la confianza**
* **-  Capacidad analítica para la resolución de problemas**
* **-  Adecuado manejo de idiomas**
* **-  Capacidad de adaptación a entornos culturales diferentes**
* **-  Conocimiento de estrategias, tácticas y contratácticas de la negociación.**
* **Los intermediarios en la negociación. Variantes de la negociación**
* **-  Facilitador**: persona o institución que motiva a que las partes se den
* cuenta de la importancia de la negociación, y que necesitan negociar.
* Procura generar condiciones para que las partes comiencen a negociar.
* **-  Normador:** persona o institución que establece las normas a las que se
* ajustará la negociación.
* **-  Conciliador:** busca el acercamiento entre las partes. Da consejos y hace
* ver los inconvenientes, pero no propone soluciones.
* **-  Mediador:** intermediario que propone soluciones. Tiene un rol activo y
* preponderante. Asume la dirección de las tratativas y formula
* recomendaciones. Su decisión no es obligatoria. En algunos países, el
* mediador cumple una función auxiliar de la justicia y los acuerdos que se
* alcanzan con su intervención son de cumplimiento obligatorio para las
* partes.
* **-  Árbitro**: emite un laudo arbitral que es obligatorio para las partes. Puede
* ser un arbitraje de hecho o de derecho. En el primero, los árbitros
* resuelven el litigio conforme a la equidad. En el segundo, el árbitro decide
* conforme a la ley que resulte aplicable. Según el lugar de celebración,
* puede clasificarse en interno o internacional.

El facilitador y el normador actúan en un proceso de resolución directa del conflicto. El mediador y el árbitro intervienen cuando la negociación ha fracasado.

**Actitudes frente al conflicto**

1. Competir: asumir el conflicto con el objetivo de que el otro acepte las propuestas; que el otro ceda o pierda.
2. Ceder: procura resolver el conflicto pensando más en los intereses y necesidades de la contraparte. Negociador distributivo suave.
3. Compromiso: supone partir las diferencias, buscar un punto medio, de modo que ninguna de las dos partes gane o pierda.
4. Colaboración: implica ir a la negociación procurando cooperar, con el propósito de solucionar el conflicto en forma conjunta, maximizando ganancias. Responde al estilo integrativo.
5. Evitar: en lugar de afrontar el conflicto lo evita, lo ignoran, lo postergan, no lo hablan ni lo tratan.

**Estilos básicos de la negociación**

**Estilo distributivo**

También estilo posicional, de suma cero, de regateo o de ganar/ganar (win/win). Se caracteriza por:

* -  Basado en posiciones
* -  Contienda
* -  Se gana o se pierde
* -  Suma algebraica=0
* -  Lo que se negocia no crece.
* El negociador distributivo basa su accionar en sus posiciones, en aquellos aspectos que decidió. Por lo general las defiende y se encierra en ellas. La contraparte es vista como un enemigo al que se debe vencer. Ve cualquier concesión realizada a la otra parte como una perdida y asume como ganancia aquellas otorgadas por el otro. Por lo tanto, la suma algebraica de los elementos en juego siempre dará 0, pues lo que uno gana es a costa de lo que pierde el otro.
* Negociadores dentro de este estilo:
* 1. Suave  2. Duro
* El negociador suave da prioridad a llegar a un acuerdo y mantener condiciones amigables con la contraparte. Para ello hace concesiones y cambia o modifica muy fácilmente sus posiciones. Normalmente confía en el otro. Trata suavemente a las personas y al problema, no presiona sino que cede ante la presión.  El negociador duro asume la negociación como un enfrentamiento de personalidades y entiende que cuanto más extremas e inflexibles sean sus posturas, mejor para él. Le interesa poco la relación personal con la contraparte y exige concesiones para llegar al acuerdo. Desconfía del otro, presiona en forma constante y es duro con las personas y con el problema.
* **Características básicas del modelo distributivo**
* Se actúa en forma **competitiva** y se busca la ganancia personal. Lo que interesa son defender las posiciones: lo que uno gana, el otro lo pierde. El negociador procura persuadir mediante la **presión** y no hace concesiones, sino que las exige como forma de llegar al acuerdo. Se basa en un duelo de personalidades. Es frecuente el engaño, ocultar información y la agresividad.
* **Táctica de la negociación distributiva**  Persigue esencialmente cambiar o modificar las percepciones de la otra parte, hacia donde uno desea transar. Existen 3 categorías de tácticas:
* 1. De control: buscan reducir o limitar el campo de accion.
* 2. De presión: obligan a efectuar concesion.
* 3. Atrapadoras o envolventes: motivan a hacer concesión

**Estilo integrativo**

También principista o de resolución conjunta de problemas. Las características de este estilo :

- Basado en intereses - Cooperación - Buscar mutuo beneficio - Generar opciones, crear valor - El conflicto se separa de las personas

Basa su comportamiento en los intereses y no en las personas. Visualiza la negociación como un proceso continuo de mutua cooperación para la resolución del conflicto, que debe producir beneficios aceptables para ambas partes. Genera opciones que posibilitan la creación de valor; primero procura agrandar el tamaño del pastel y después ver como se reparten las porciones de ese pastel más grande. Separa los aspectos personales del problema. Es duro con el problema, pero sin atacar a las personas.

Está basado en la resolución conjunta de problemas. El modelo implica acercarse a la contraparte con ánimo de cooperación y para evitar conflictos. Lo que se pretende primero es agrandar el tamaño del pastel, para luego repartirlo de la mejor forma para ambos. Se procura crear valor. Se negocia en función de los intereses y no de las posiciones.

Es clave no tener aspiraciones muy altas e inflexibles. Mantener una relación personal positiva con el otro negociador ayuda a que pueda desarrollarse este tipo de negociación. La otra parte NO es enemigo, sólo es contraparte.

Constituye un proceso dinámico de comunicación en el cual las partes, primero identifican las metas comunes y las diferencias en sus intereses, y luego desarrollan una labor conjunta que las lleve a un resultado satisfactorio para ambos

Está basado en los siguientes cuatro principios fundamentales

1. Separar a la persona del problema
2. Concentrarse en intereses y no en posiciones
3. Inventar y generar opciones de mutuo beneficio
4. Utilizar criterios objetivos

**Principios del modelo integrativo**

**Primer principio – separar a las personas del problema**

Se negocia con una persona. Una persona que percibe y valora las cosas con puntos de vista diferentes. Es muy común que se confunda a la persona con el problema. De no separarlo, se malogrará la relación.

Si en una negociación existen problemas de relación personal, habrá que resolverlos, pero nunca haciendo concesiones, sino trabajando en los siguientes campos:

La percepción – es la compresión sobre la forma de pensar de la contraparte. Supone: ponerse en el lugar del otro (empatía); no manejarse con prejuicios; no culparlos; comentar las mutuas percepciones; ser flexibles;

La emoción – las emociones de una parte generan emociones en la otra y pueden producir el estancamiento o la ruptura de la negociación

La comunicación – sin comunicación no hay negociación. Debe ser fluida y dinámica

**Segundo principio – centrarse en los intereses y no en las posiciones**

La posición indica o refleja qué se quiere, mientras que el interés demuestra porqué se lo quiere. Consecuentemente, la negociación integrativa está basada en los motivos por los cuales se toma una decisión y no en lo que se ha decidido.

**Técnicas para focalizar interes:**

* Expresar claramente los propios intereses
* Reconocer los intereses del otro
* Señalar el problema antes que la respuesta
* Mirar hacia el futuro
* Mente abierta
* Ser duros con el problema, pero suaves con la persona.

**Tercer principio – inventar o generar opciones para mutuo beneficio**

Es tener en cuenta que no siempre hay un único aspecto a negociar o que la opción es ganar o perder; por el contrario, significa agrandar el pastel y posteriormente ver cómo se lo reparte. Para generar opciones ventajosas para ambos es necesario:

-  Hacer un diagnostico

-  Fijar un remedio – qué hacer, qué procedimientos usar para generar opciones creativas. Para ello es necesario separar el acto de generar opciones del acto de juzgarlas; ampliar opciones; y buscar el beneficio mutuo.

**Cuatro principio – utilizar criterios objetivos**

Significa buscar acuerdos que sean:

* - Justos
* - Eficientes
* - Con respaldo científico o técnico
* - Basados en precedentes
* - Con respaldo en normativas
* - Basados en prácticas comerciales o usos y costumbres habituales.

**Táctica de la negociación integrativa**

* Ser claros, concretos y flexibles – dar detalles concretos pero amplios de lo que se desea; empezar por los temas comunes y no por los conflictivos; demostrar flexibilidad, preocupación por los intereses de la contraparte, deseo de conciliar; revalorizar o recategorizar los intereses propios.
* Fomentar la comunicación en forma permanente – escuchar y hablar activamente; usar la “recompensa” (hacer cumplidos); usar el “castigo"
* Aislar las tácticas competitivas – sólo utilizarlas para defender intereses, no posiciones.

**Planificación de la negociación**

* La planificación de la negociación es la preparación previa del negociador y supone la fijación de los objetivos, estrategias, tácticas y procedimientos a utilizar durante todo el proceso negociación.
* Los objetivos representan lo que se quiere alcanzar.Las estrategias son las alternativas o cursos de acción para alcanzar los objetivos.
* Los planes detallan integralmente la forma de implementar la estrategia adoptada.
* La empresa determinara su marketing .
* Las tácticas suponen medidas o decisiones concretar a utilizar en cada caso.
* Los procedimientos están vinculados con los aspectos de la estructura, recursos humanos, etc., que afectan o condicionan las estrategias y planes establecidos.
* La planificación es el elemento más importante de una negociación. La falta de una adecuada planificación es la primera causal del fracaso.
* No planificar provoca que el negociador:
* -  Incurra en error
* -  Caiga en contradicción
* -  Adopte estrategias y tácticas equivocadas al no tener claros los objetivos
* -  No sepa los pasos adecuados a dar durante la negociación
* -  No pueda predecir el comportamiento de la contraparte
* -  No sepa distinguir cuando es conveniente ceder y cuando disentir.
* Después de la falta de planificación, los motivos principales que determinan el fracaso de una negociación son:
* - Carencia de una teoría general sobre negociación
* - Falta de una comunicación efectiva
* - Impedimentos emocionales personales
* - Precedentes o situaciones conflictivas anteriores
* - La presión de las ba
* - Diferentes percepciones sobre las alternativas de un acuerdo
* - Posiciones encontradas no susceptibles de acuerdo
* - No hay Z
* - Reglas de juego mal definidas
* - Agotamiento del tiempo
* - Diferencias cultura
* - Diferencias de poder negociación
* - Nuevas circunstancias.

**Tipos de planificación**

**Planificación estratégica**

* Está vinculada a metas u objetivos de largo plazo. Implica tomar medidas o decisiones que posibiliten alcanzar las metas de largo plazo. Se negocia siempre en función de esas metas.

**Planificación táctica**

* Apunta a las metas o planes de corto plazo que influyen sobre los objetivos de largo plazo. Son las medidas o decisiones concretas que se adoptan para alcanzar las metas estratégicas. Ej. estilo a usar, forma de manejar concesiones.

**Planificación administrativa**

Apunta a los aspectos administrativos o de procedimientos, por ej. características de los equipos negociadores, lugar en el que se llevara a cabo, horarios y tiempos asignados.

**Etapas de la planificación**

* **Previa** – supone todas las tareas relativas a la planificación y la preparación del negociador para la negociación. Permitirá conducir más eficazmente la negociación formal y seguramente obtener resultados más positivos. Esta etapa supone analizar cuál es el conflicto y sus causas, la identificación de intereses comunes y divergentes, definición de objetivos, análisis de opciones, etc. supone un proceso de búsqueda y análisis de información que permita:

a. Conocer los antecedentes de la negociación

b. Conocerse a uno mismo

c. Conocer al otro

d. Analizar el contexto de la negociación

e. Analizar la logística de la negociación

f. Fijar nuestro nivel de aspiración

- Objetivos de máxima

- Objetivos de mínima

- Cuál es el mejor arreglo que podemos esperar

- Qué es razonable y justo como arreglo

g. Simular la negociación

**Apertura** – se determina quién y de qué manera manejará el inicio de la negociación. La oferta inicial produce el anclaje de la negociación, fijando el parámetro esencial sobre la que girara toda la discusión posterior

- No se debe iniciar una negociación con una oferta tan baja que caiga en el nivel de aspiraciones de la otra parte; ni tampoco tan alta que dificulte o hiera el clima del proceso.

- Si conocemos su BATNA, iniciar nosotros la primera oferta. Si no lo hacemos, que comience él o hacer una oferta muy alta.

- No hay que reaccionar ante la primera oferta.

- La primera oferta es conveniente expresarla en términos condicionales y no definitiva.

**Desarrollo** o “danza de la negociación” – manejo de la negociación en sí, principalmente en la administración de las concesiones y de las tácticas y contratácticas que se decidieron emplear.

No hacerlas al principio; intentar que primero la haga el otro; mejor varias concesiones pequeñas que una o pocas grandes

**Culminación** – estudiar los mecanismos que se propondrán para instrumentar el acuerdo en caso de alcanzarse, su forma de implementación y los procedimientos a utilizar si no se llega a un arreglo, es decir la estrategia de retirada. Las negociaciones comerciales internacionales exitosas suelen concluir con la redacción de un contrato escrito, aunque en algunas culturas prevalezca lo acordado verbalmente. Hay que predeterminar quién lo redactara, las cláusulas, jurisdicción y ley aplicable, idiomas, motivos de rescisión, etc.

**La comunicación y los aspectos culturales de la negociación**

La **comunicación** es el medio o instrumento básico de la negociación. Es muy difícil pensar en una negociación en donde no se logre una comunicación dinámica. En todo proceso de comunicación, lo importante no es lo que se dice, sino cómo se dice.

El lenguaje se clasifica en lenguaje verbal y no verbal. El **lenguaje verbal** es el que se materializa en la comunicación oral a través de las palabras. El **lenguaje no verbal** es el que se manifiesta a través de gestos, actitudes, expresiones, posiciones y otras acciones; es el lenguaje sin palabras.

**Barreras para una comunicación efectiva**

-Presión del tiempo

-Interrupciones y distracciones

-Problemas semánticos

-Ausencia de retroalimentación

-Comunicación en una sola

-La actitud de las personas

-El status y el poder

**Aspectos culturales**

La cultura afecta las percepciones y creencias de los negociadores. Conocer y comprender la cultura de la contraparte y adaptarse a ella debe ser parte importante de la estrategia de negociación, si se desean obtener buenos resultados.

El contacto intercultural permite entender mejor a los otros y eliminar los prejuicios, lo que fortalece la habilidad negociadora.

La **cultura** es un sistema de comportamiento que comparten los miembros de una sociedad. Existe una cultura material, representada por los objetos tangibles, y una cultura intangible que comprende el lenguaje, los valores y creencias, costumbres y hábitos, etc. Dentro de una sociedad hay categorías o grupos de personas que comparten ciertas nomas propias, que son las **subculturas.**

Cuando una subcultura se opone radicalmente a la cultura dominante, se convierte en una **contracultura** (como movimientos revolucionarios)

Existe una **cultura ideal**, que está dada por las normas que se debieran seguir, y una **cultura real**, que son las normas que aplica la gente en la realidad.

**Dimensiones culturales**

Son las maneras como la gente expresa su cultura.

Puede ser a través de:

-Los valores

-Creencias

-Las formas de pensamiento

-El lenguaje

-Los comportamientos no verbales.

**Las diferencias de cultura**

* Existen diferencias de estilo organizacional a los rasgos distintivos que se asocian con los distintos países.
* Gente de países distintos tiene valores distintos, distintas actitudes, distintas experiencias. También tiene distintas ventajas y desventajas unos sobre otros.
* Necesita ser consciente de que los otros operan de modos distintos. Es importante respetar sus modos sin dejarse dominar por ellos. Por ejemplo, los árabes tienen un contacto físico al comunicarse distinto al de los europeos, posiblemente un cruce de dedos, o un contacto facial, pero los negociadores árabes sospechan de aquellos occidentales que adoptan los mismos gestos. Respetan a la otra parte cuando, respetando las tradiciones árabes, retienen sus propias fórmulas de cortesía.

**EL NEGOCIADOR AMERICANO**

* Es posiblemente el más influyente del mundo. Es el estilo que predomina en la literatura especializada y aquél que la mayoría de las personas tratan de emular.
* Se caracteriza por una personalidad generalmente espontánea, que rápidamente transmite sinceridad y simpatía. Son personas confiadas y positivas, que están dispuestas a entrar en conversaciones exuberantes. Es confiado y habla con firmeza. El respeto va ligado al éxito económico. El negociador americano comienza las negociaciones de modo entusiasta, y aprecia esta actitud que busca la ganancia material.

Hay cuatro características que hemos identificado aquí sobre el negociador americano:

* exuberancia
* profesionalidad
* habilidad negociadora
* interés en los ‘paquetes’ (nose que significa esto)

**EL NEGOCIADOR ALEMÁN**

* Es un estilo distinto. La preparación del germano para una negociación es superior.
* Este negociador identifica el trato que espera conseguir, la forma exacta de ese acuerdo, los temas que él piensa que deben entrar en la negociación. Consecuentemente, preparará una oferta adecuada, tratando cada tema de forma prolija. No está muy dispuesto a llegar a un compromiso. El alemán es:
* perfeccionista
* sistemático
* altamente preparado
* bajo en flexibilidad y compromiso
* Es un estilo muy poderoso cuando es practicado por negociadores expertos. Su fuerza se expresa más en la exposición de las ofertas.
* ¿Cómo tratar con ellos? Es conveniente que las otras partes se aseguren de que la fase de exploración y sus propias declaraciones iniciales se hagan antes de que la oferta sea puesta sobre la mesa.

**EL NEGOCIADOR FRANCÉS**

* A este negociador se le atribuyen tres características al negociar internacionalmente:
* una gran firmeza
* gran insistencia en usar el francés como lengua de negociación
* un decidido estilo lateral para negociar
* Prefieren llegar a un acuerdo concreto, y así repetidamente cubriendo el acuerdo en su totalidad. Tienen una gran capacidad para conseguir la victoria diciendo con firmeza un ‘’Non’’.

**EL NEGOCIADOR INGLÉS**

* Este negociador es observado por otras naciones como:
* amateur, en oposición al profesionalismo americano
* infrapreparado, más que sobrepreparado
* amable, amistoso y sociable
* flexible y sensible ante las iniciativas

**EL NEGOCIADOR NORTE-EUROPEO**

* Su estrategia es mucho más tranquila que la del americano o alemán. Hay un alto grado de reticencia a la hora de entrar en relaciones sociales al principio de la negociación. Es callado, habla lentamente y puede verse fácilmente avasallado en estas fases tempranas.
* Es muy abierto en sus declaraciones y facilita mucha información sobre su propia postura a la otra parte.
* Finlandeses, noruegos y suecos entran en esta tipología descrita. Los daneses tienden a utilizar un estilo escandinavo.
* Al negociar están dispuestos a explorar en conjunto, de manera flexible y creativa.

**EL NEGOCIADOR MEDITERRÁNEO**

* La cultura de estos negociadores es más cálida en sus saludos y aspectos sociales, en el uso exuberante de posturas y gestos, en la dificultad al enmarcar la negociación en acuerdos concretos o fases particulares de la negociación.
* En algunas regiones, los acuerdos deben ser ‘’lubricados’’. Se ve como una práctica normal y no tiene el carácter repulsivo que el soborno que supone para los norteeuropeos.

**EL NEGOCIADOR COMUNISTA**

* Es generalmente burocrático y a veces con un tono político. Están obligados a respetar unos límites marcados por el presupuesto, los procedimientos y los objetivos que son desconocidos para el negociador se una cultura distinta.
* Hay protocolos, reglas, sistemas y procedimientos burocráticos a seguir.
* Tienen una preocupación por la seguridad que no se conoce en la sociedad occidental. Su habilidad para retener sus trabajos depende del éxito de cada negociación, de los informes que se hagan sobre ellas, y de la manera y fuerza de su comportamiento durante las negociaciones.
* ¿Cómo enfrentarse a ellos? Prepárese a encontrar:
* Un gran gráfico preliminar, probablemente incluyendo especificaciones
* Cambios en la forma, una vez que el acuerdo se pone en discusión
* Grandes esfuerzos para echar por tierra las ofertas de los demás
* El uso de técnicas burocráticas favorables, como la manipulación del acta de la reunión
* Acuerdos escritos muy detallados y la necesidad de continuar la negociación a través de un esbozo de los acuerdos
* La necesidad de que firme todo aquel que haya participado en la negociación y, usualmente, uno más

**EL NEGOCIADOR DEL ORIENTE MEDIO**

* Este negociador viene de la tradición del desierto, una tradición tribal en la que las comunidades son cerradas, una tradición en la que prima la hospitalidad. El tiempo no es lo esencial. La confianza es extremadamente importante. El visitante tiene que ganarse la confianza.
* La formación del clima tarda su tiempo, dentro de éste período social dominante, algunos aspectos ocasionales de la fase exploratoria son llevados a la discusión.
* Esté preparado para sufrir retrasos e interrupciones. La puerta está siempre abierta, e incluso cuando los negociadores están en un momento crítico de la reunión, pueden ser interrumpidos por una tercera parte que viene a discutir algo totalmente distinto.
* Este modelo tradicional se ha modificado hasta cierto punto tras la revolución del petróleo, al haber un número creciente de árabes que han entrado en contacto con el modelo americano de educación, y haber absorbido el modo de presentar sus ofertas y de negociar.

**EL NEGOCIADOR INDIO**

* Es un amante de la negociación y la disputa mercantil. Se siente ofendido si los negociadores no participan en un ritual negociador apropiado.

**EL NEGOCIADOR CHINO**

* Este negociador se distingue por:
* Su preocupación por las formas
* Ser especializado
* Ser receloso ante los occidentales
* El tema de las formas es el más importante. El negociador chino debe ser visto negociando con alguien de clase y autoridad. No se arriesga a perder su reputación retractándose de una declaración ya efectuada.
* La especialización significa que habrá numerosos expertos en la negociación. Esto lleva inevitablemente a unas negociaciones prolongadas, pues cada experto desea salvaguardar su reputación durante toda la negociación.
* Los chinos son recelosos de los occidentales; especialmente les molesta los intentos occidentales de cambiar el destino de China hacia sus discusiones políticas. Por otra parte, los chinos agradecen un intéres verdadero por sus familias. Un regalo para su hijo -no ostentoso- es muy apreciado, en contraste a un gran almuerzo de trabajo, al que no se ve de valor alguno.

**Requisitos para que una negociación sea exitosa**

-  Habilidad para comunicar intereses y metas comunes

-  Confianza mutua o mecanismos de verificación y control

-  Obligación en el cumplimiento

-  Posibilidad de mejorar el BATNA

-  Que el acuerdo sea alcanzado en forma eficiente y amigable

-  Que sea cuidadosamente planificada

-  Que se realice un adecuado manejo del lenguaje verbal y no verbal

-  Que tenga muy en cuenta los aspectos culturales involucrados

CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL

El contrato de compraventa internacional es el más utilizado entre aquellos que regulan las relaciones comerciales entre empresas de distintos países. En este contrato se establecen los derechos y obligaciones de las partes (comprador y vendedor), así como los remedios en caso de incumplimiento.

A continuación se describen los contenidos de determinadas cláusulas relevantes cuya redacción es similar en los distintos contratos mercantiles:

-Partes

-Duración:

-Terminación contractual:

-Garantías:

-Jurisdicción o arbitraje:

-Ley aplicable:

-Acuerdos anteriores:

-Cesión:

-Revisión de cifras:

-Confidencialidad:

-Gastos e impuestos:

**2.1. Contrato de colaboración**

Existe un amplio abanico de relaciones obligacionales que pueden ser asumidas por las partes en el ámbito de una relación de colaboración o cooperación. Las cláusulas configuradoras básicas del contrato de colaboración serán las siguientes:

* Objeto: vendrá delimitado por cláusulas que contendrán una determinación detallada de la colaboración a emprender entre las partes, especificando las actividades y los derechos y obligaciones que a cada una de las partes corresponden conjunta o separadamente. Podrá incluirse, en su caso, el correspondiente proyecto describiendo sus distintas fases y objetivos.
* Derechos y titularidades: es esencial incluir previsiones referentes a la titularidad de los frutos del proyecto, a su uso y al reparto de los beneficios obtenidos.
* Gastos e ingresos: se determinará un sistema de reparto de las inversiones, ingresos, beneficios y gastos exigidos o derivados de la colaboración. Puede ser conveniente implementar desde un primer momento la comercialización y/o explotación del producto de la colaboración, lo cual supondrá incluir en el marco del acuerdo las previsiones contractuales propias del sistema de explotación elegido.
* Información: es aconsejable establecer un sistema de información entre las partes, especificando derechos y obligaciones y detallando los calendarios y cauces más adecuados para garantizar la mayor fluidez y seguridad en el cumplimiento de los objetivos.
* Prohibiciones: resulta conveniente especificar las conductas que se consideren contrarias a la colaboración y las oportunas prohibiciones de actuaciones que pudieran perjudicar la explotación posterior del producto de la colaboración.

**2.2. Contrato de recíproca confidencialidad**

Este tipo de contratos puede darse en dos supuestos fundamentales: (i) como contrato independiente dirigido regular un concreto intercambio o puesta a disposición de información confidencial, o (ii) como acuerdo específico en el seno de otro tipo de relación jurídica (por ejemplo, de colaboración), en la cual el intercambio y correcto uso de datos es esencial. En este último caso, supondrá un desarrollo pormenorizado de la cláusula genérica de confidencialidad a la que antes se ha hecho referencia. En cualquiera de los casos el acuerdo deberá contener las siguientes previsiones mínimas:

* Objeto: delimita (positiva y negativamente, en su caso) la información que haya de entenderse por las partes como información confidencial.
* Derechos y deberes: a través de ella se produce una proclamación de un deber de secreto a asumir por las partes mediante la firma del contrato y, en su caso, una delimitación del contenido específico de tal deber. Es aconsejable incluir una lista que especifique lo que deba entenderse por uso contractualmente válido de dicha información y por uso prohibido. Puede, además, preverse una extensión del deber de secreto a terceros dependientes de la parte a la que se le facilita la información confidencial.
* Excepciones al deber de secreto: resulta aconsejable dejar constancia expresa de aquellos supuestos en los que no es exigible el deber de secreto (por ejemplo, obligación legal de divulgación).
* Titularidad: resulta conveniente introducir cláusulas cautelares que determinen la parte que es titular de la información y la parte que es simple beneficiaria.
* Intercambio de información: es muy aconsejable, en aras a la mayor seguridad y operatividad del contrato, determinar los cauces o medios de intercambio, así como el tratamiento y circulación de la información fijando, en su caso, un sistema de avisos y notificaciones.
* Responsabilidades: es habitual concretar las consecuencias que del incumplimiento de los deberes establecidos hayan de derivarse para las partes.

**2.3. Contrato de fabricación**

Mediante el contrato de fabricación, una de las partes, poniendo los medios y las instalaciones necesarias, se obliga a producir uno o varios objetos determinados, y la otra a pagar un precio. Pueden existir diversas modalidades tanto de realizar la fabricación como de satisfacer el precio (por ejemplo, por unidad de tiempo o de obra, o a través de un porcentaje o comisión sobre los resultados de la comercialización del producto). En consecuencia, es un contrato en el que las partes tienen un amplio margen de negociación; sólo ante el supuesto concreto será posible decidir la redacción más conveniente en el plano jurídico. Las cláusulas habituales son las siguientes:

• Objeto: se deberá describir detalladamente el objeto a fabricar, siendo frecuente el establecimiento de los requisitos y las condiciones del proceso de fabricación, la determinación de los controles de calidad y la de las cualidades y especificaciones técnicas del producto.

* Plan de producción: en el propio clausulado del contrato, o bien mediante anexo, resulta aconsejable fijar la cantidad y calidad del producto, con especificación, en su caso, de los estándares o normas de calidad que resulten de aplicación. Asimismo, es aconsejable detallar los lotes a fabricar y los intervalos temporales en que se deban producir, pudiendo ser conveniente articular un sistema que permita variar tales ritmos para adecuarlos a las necesidades de producción y a la situación del mercado, especialmente cuando la relación contractual vaya a prolongarse considerablemente en el tiempo. Finalmente, conviene culminar el sistema mediante la regulación del régimen de envío y aceptación entre las partes de comunicaciones y ordenes.
* “Know-how”: en su caso, se delimitará y regulará el “know-how” facilitado al fabricante.
* Precio: es esencial establecer la contraprestación que corresponde al fabricante y la forma de pago de la misma.
* Responsabilidades: resulta aconsejable incluir un sistema de devolución de productos eventualmente defectuosos y las correspondientes responsabilidades que de ello puedan derivarse, lo cual se podrá hacer extensivo a los retrasos o incumplimientos en la fabricación.
* Otras: en su caso, será preciso fijar los equipos y el personal necesarios para la correcta fabricación, y el almacenaje del producto y sus componentes. Por otro lado, es aconsejable concretar el sistema de distribución, entrega y recepción del producto, así como el relativo a las materias primas e instrumentos, cuando hayan de ser facilitados al fabricante.

**2.4. Contrato de distribución**

El contrato de distribución es uno de los más utilizados para la comercialización de los productos. Permite al fabricante la introducción de sus productos en un determinado territorio sirviéndose de las redes comerciales y del conocimiento del mercado que posee el distribuidor. Las cláusulas más habituales son las siguientes:

* Objeto y territorio: todo contrato de distribución ha de fijar el objeto de la misma y el territorio de distribución, siendo muy aconsejable delimitar el alcance de la exclusividad en ambos sentidos, es decir, si el distribuidor escogido será el único dentro del territorio y si el producto a comercializar requerirá la atención exclusiva del distribuidor (deber de no competencia).
* Derechos de propiedad industrial: resulta conveniente recoger contractualmente la titularidad industrial del objeto a comercializar.
* Retribución del distribuidor: será la diferencia entre el precio de compra que el distribuidor satisfaga al fabricante y el precio de venta que perciba el distribuidor en la comercialización.
* Publicidad y política de ventas: el titular del producto puede optar por dejar libertad al distribuidor o ser celoso de la imagen y los cauces de comercialización que entienda más adecuados, en cuyo caso establecerá estrictos criterios al respecto El fabricante no podrá delimitar políticas de precios por prohibirlo las disposiciones de defensa de la competencia de la Unión Europea. Por otro lado, es frecuente contemplar un stock mínimo de productos a disposición del distribuidor con el fin de que puedan ser asistidas puntual y satisfactoriamente las demandas de los clientes.

**2.5. Contrato de prestación de servicios**

En el arrendamiento de obras o servicios, una de las partes se obliga a ejecutar una obra o a prestar a otra un servicio por precio cierto. Las cláusulas habituales de un contrato de prestación de servicios son las siguientes:

• Objeto: el objeto del contrato está constituido por el servicio a prestar, al respecto del cual pueden acordarse infinidad de precisiones relativas a la cantidad y calidad, el personal que haya de prestarlo, la recepción del mismo o, incluso, un plan de servicios, ya sea directamente o mediante remisión a anexos, el cual fijará objetivos, instrumentos o materiales requeridos y cuantas especificaciones se estimen convenientes.

* Precio: es básico establecer el precio a pagar por los servicios, bien por unidad de tiempo o bien por unidad de obra. Asimismo, es conveniente delimitar la distribución de gastos entre las partes.
* Información: suele resultar conveniente fijar un sistema de intercambio de información sobre necesidades de recepción de servicios e información de resultados y costes.
* Responsabilidades y riesgos: es aconsejable fijar cual de las partes habrá de correr con los riesgos y responsabilidades derivados de la prestación del servicio.

**2.6. Contrato de leasing**

El contrato de leasing o arrendamiento financiero es un contrato de adhesión, es decir, un contrato en el que el ámbito de negociación del arrendatario está muy limitado, reduciéndose normalmente a firmar (adherirse) a un contrato cuyo clausulado viene fijado por el arrendador y en el cual sólo cabe acordar el objeto sobre el que recae. La peculiaridad del contrato viene dada por el hecho de que generalmente son tres las partes implicadas: el vendedor de la cosa, el adquirente y arrendador de la misma y el arrendatario. Sus clausulas habituales son las siguientes:

* Objeto: es esencial determinar el objeto con las características que permitan concretarlo. El contrato normalmente establecerá un plazo para su adquisición, un plazo para su entrega y, en su caso, precisiones relativas al transporte, recepción e instalación.
* Precio: se determinarán los plazos y forma de pago, así como los intereses y comisiones aplicables.
* Precio de la opción de compra: también es esencial determinar el precio de la opción de compra y, en su caso, el plazo para ejercitarla. Normalmente se contendrán previsiones relativas a la restitución de la cosa en caso de no ejercicio de la opción.
* Titularidad y garantías: es muy aconsejable introducir una cláusula que especifique la parte a la que le corresponde la titularidad del bien en cada momento y la asistencia que deba prestar el propietario cuando se proceda a reclamar garantías ya que el usuario carece de acción directa contra el fabricante por no ser propietario del bien.

Derechos y obligaciones: habitualmente los contratos de leasing también regulan la distribución de riesgos entre las partes por deterioro o pérdida de la cosa, el régimen de la transmisión de dicho riesgo, el sistema de reparaciones y a quien corresponde realizarlas así como, en su caso, el seguro sobre la cosa que haya de contratarse.