

# La negociacion.

## Caso práctico

La empresa Eurasia ha contactado con dos nuevos clientes potenciales, uno en Marruecos y otro en el Reino Unido. La dirección de la empresa ha encargado el proceso de negociación con el primero a Ahmed y con el segundo a María Dolores González, técnico superior en Comercio Internacional y empleada de Eurasia.



Cada uno deberá encargarse de realizar la preparación de la negociación con el cliente potencial, realizar el primer contacto y desarrollar el proceso de negociación con los encargados de las empresas clientes.

En ambos casos se intentará colocar a los clientes una partida de ordenadores para CAD/CAM.

¿Qué pasos crees que se deben de seguir en cada caso? ¿Serán exactamente iguales los dos casos o habrá diferencias en función del distinto país?



**Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.**

[Aviso Legal](#)

# 1.- Preparación de la negociación internacional.

## Caso práctico

**María Dolores** ha decidido ponerse a trabajar sobre el cliente del Reino Unido. Sabe que debe realizar una preparación previa de la negociación.



Lo primero que tendrá que hacer es saber con exactitud en qué consiste el negocio, es decir qué se va a negociar.

En segundo lugar tendrá que decidir junto con el equipo directivo el enfoque de la negociación y también tendrá que fijar con ellos el margen.

Estas decisiones son cruciales antes de comenzar el desarrollo de la negociación.

¿Podrías ayudarle a determinar estos primeros puntos que debe de tocar?

Para ayudar a María Dolores lo primero que debes de saber es que habrá de realizar una tarea previa en la que deberá responderse a tres preguntas:

1. ¿Qué se va a negociar?
2. ¿Qué enfoque le va a dar a la negociación?
3. ¿Cuál es su margen de negociación?



Respecto a la primera pregunta, debemos de negociar todos los aspectos que incluirá el acuerdo final: precio, condiciones de entrega, plazo de entrega, tipo y condiciones del producto, cantidades y calidad, así como medio y plazo de pago.

Respecto a la segunda pregunta, debes tener siempre presente que la negociación es el arte de llegar a acuerdos y por tanto la negociación debe ser siempre cooperativa. Es decir debemos optar siempre por un enfoque ganador-ganador. Por tanto debemos intentar actuar más como colaboradores que como competidores, solo esto nos permitirá que el resultado de la negociación sea mutuamente

beneficioso.

En el siguiente enlace tienes un video que te ampliará la información sobre este punto. ¡No te lo pierdas!

## Para saber más

En este enlace podrás ver un vídeo de “El Vlog del Emprendedor” en el que se explican algunos tipos de negociaciones.

Estrategias de negociación



[Resumen textual alternativo](#)

## 1.1.- Margen de negociación.

---

A la hora de dar respuesta a la tercera pregunta que nos hacemos para preparar una negociación en primer lugar tenemos que situarnos ante tres posiciones que conforman un aspecto fundamental en el análisis previo a toda negociación.

En cualquier negociación, las partes llegarán con tres posiciones predefinidas, ¿quieres saber cuales son? Para conocerlas, sólo tienes que desplazar el cursor por cada una de sus correspondientes formas en la figura siguientes:

[Resumen textual alternativo](#)

Y por último, ¿quieres saber cual es el margen de negociación?

El margen de negociación será el espacio que queda definido entre los puntos de ruptura de las dos partes. Es lo que realmente podemos negociar y de ahí la importancia de, no solo predefinir nuestras posiciones, sino prever cuales son las posibles de la otra parte.



**Autoevaluación**

**El margen de negociación será el espacio que queda definido entre los puntos de ruptura de las dos partes.**

- Falso.
- Verdadero.

No es correcta. revisa de nuevo el punto que acabamos de estudiar.

Correcta. Muy bien. Sigue adelante.

### **Solución**

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 2.- Desarrollo de la negociación internacional.

### Caso práctico

La dirección de la empresa ha asignado a **Ahmed Rasyanni** el diseño de las fases por las que deberá pasar la negociación.



**Ahmed** es otro técnico superior en Comercio Internacional contratado en prácticas por Eurasia, S.A. y tiene experiencia en negociaciones internacionales, ya que cuando vivió en Reino Unido trabajó una temporada en una empresa que exportaba pastas de té y participó en varias negociaciones.

Ahmed sabe que ha de pasar por varias fases a la hora de realizar la negociación.

¿Puedes ayudarle a definir cuáles serán esas fases?

¿Se realizan todas en el mismo país?

En todo proceso negociador podemos distinguir las siguientes fases que iremos detallando en posteriores apartados:



- a. **Toma de contacto:** identificar el potencial cliente o proveedor y entrar en contacto con él.
- b. **Preparación:** Consiste en una serie de gestiones previas a la negociación, básicamente en la obtención de la información que nos permitirá desarrollarla.
- c. **Encuentro:** Tiempo que las partes utilizan para conocerse. Puede ser una sola o varias reuniones.
- d. **Propuesta:** Planteamiento de los términos en lo que se espera se desarrolle la negociación. Es el principio de lo que es propiamente la negociación.
- e. **Discusión:** Es la búsqueda del acuerdo. Consiste básicamente en un progresivo acercamiento de las posiciones de las partes.
- f. **Cierre:** Consiste o bien en llegar a un acuerdo (que como se ha dicho en el apartado anterior debe ser satisfactorio para las dos partes) o en el peor de

los casos en la ruptura de la negociación.

Lo normal es que las dos primeras fases se produzcan en nuestro propio país. El resto se producirán lógicamente en el país en el que se lleve a cabo físicamente la negociación.

## Para saber más

En este tema se recomienda encarecidamente ver la película "13 días". En el podrás ver todas las fases de la negociación: desde un primer contacto vía intermediario hasta el acuerdo final. La película versa sobre una negociación política y no comercial, pero los pasos son exactamente los mismos.

En este enlace concreto, podrás ver uno de los fragmentos en los que se realiza una negociación.

Trece Días - La crisis de los misiles de Cu...



[Resumen textual alternativo](#)

## 2.1.- La toma de contacto.

### Caso práctico

**María Dolores** ha recibido el encargo de determinar la fórmula para ponerse en contacto con los clientes potenciales del Reino Unido para colocar nuestros productos. ¿Sabrías cuales son las formas más comunes para entrar en un mercado?

Las formas más comunes para entrar en un **mercado potencial** son:

- Buscar directamente los clientes.
- Utilizar algún intermediario.
- Establecer una alianza con un socio local.



La elección de una de estas formas dependerá básicamente de las dificultades de acceso al mercado en el país del que se trate. En Europa lo más normal es que entremos a buscar clientes directamente. En otros países la figura del intermediario es clave (como por ejemplo en los países árabes) y en países especialmente difíciles como China es habitual buscar algún tipo de sociedad con una empresa local.

La facilidad para obtener información sobre posibles clientes depende de cada país: en países desarrollados es fácil encontrar directorios de empresas pero en países menos desarrollados será mejor recurrir a suministradores de información sobre comercio exterior (ICEX, Cámaras de Comercio, etc.).

La obtención de **entrevistas con empresas extranjeras** no suele ser fácil y una buena solución es la participación en Misiones Comerciales (normalmente suelen ser sectoriales) en el exterior que normalmente facilitan rondas de entrevistas que nos permiten una primera aproximación a los empresarios del país y del sector.

Los intentos de obtener entrevistas directamente (lo que se conoce como "puerta fría") pueden funcionar siempre que hagamos nuestra oferta atractiva y personalizada.

### Autoevaluación

**En Qatar será fácil que consigamos un contacto por la vía del**



**contacto directo, sin intermediarios.**

- Verdadero.
- Falso.

No es correcta porque en los países árabes es muy difícil entrar a hacer negocios sin intermediarios, presta más atención.

Correcta. Muy bien. Has captado la idea, no, los países árabes son de los mas difíciles de entrar a hacer negocios a puerta fría.

**Solución**

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 2.2.- La preparación.

### Caso práctico

**Ahmed** ha recibido el encargo de preparar la negociación con el futuro cliente marroquí ¿Qué crees que debe hacer exactamente?

Una vez que hemos conseguido acceder a la otra empresa es esencial la preparación de la negociación ya que, si no la preparamos adecuadamente, lo más probable es que no consigamos los mejores resultados posibles.



Dentro de la preparación un apartado esencial es la definición de nuestros objetivos. Estos objetivos se pueden clasificar en tres grupos:

1. **Objetivos que nos gustaría alcanzar**, son los más optimistas y si no los conseguimos no nos consideraremos perjudicados.
2. **Objetivos que pretendemos conseguir** dadas unas circunstancias normales. Son el centro de la negociación y es sobre los que se suelen hacer concesiones en el proceso negociador.
3. **Objetivos mínimos**. Coinciden con nuestra posición de ruptura y si no los conseguimos estamos dispuestos a romper la negociación.

Cuando realizamos la lista de objetivos hay que tener en cuenta que es muy posible que estos varíen a lo largo de la negociación.

También es importante realizar una lista similar de objetivos de la otra parte negociadora.

Durante esta parte de la negociación es indispensable la búsqueda de la información que nos permitirá fijar nuestros objetivos y conocer a la otra parte. La información que debemos buscar no es solo sobre la empresa cliente, sino también sobre nuestra competencia ya que nuestra oferta será inevitablemente comparada con otras.

Por ultimo, debemos elaborar una agenda de asuntos a tratar distinguiendo asuntos principales y colaterales y dándoles un orden. En este aspecto hay que intentar prever no solo los asuntos que nosotros queremos tratar sino también los que puedan aportar la otra parte.

## Para saber más

En este enlace encontraras notablemente ampliados todos los asuntos tratados en esta unidad.

[Enlace un documento que desarrolla las técnicas de negociación](#)

(258.53 KB)

## 2.3.- El encuentro.

### Caso práctico

**Ahmed Rasyanni** va a tener el primer encuentro con su cliente potencial asignado. ¿Cómo crees que debe enfocar ese primer contacto?

Si hay algo decisivo, es el primer encuentro con la otra parte. En él daremos la imagen positiva o negativa que le quedará sobre nosotros a la persona con la que vamos a negociar.

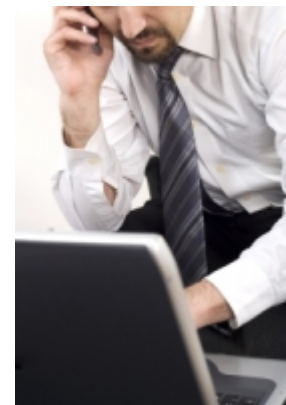
Al principio es habitual que hablemos de temas intrascendentes y no relacionados con la negociación. De hecho es conveniente que cedamos la iniciativa sobre hablar de negocios a la otra parte.

Durante toda esta fase, debemos aplicar la escucha activa evitando el inducir a respuestas predeterminadas e interpretando las respuestas que nos den para así obtener información.

Para obtener información sobre la otra parte es una buena idea la utilización de preguntas abiertas, evitar las preguntas que puedan implicar información confidencial o compromisos por la otra parte.

Esta fase culminará con una **presentación** de nuestra empresa en la cual hemos de tener en cuenta lo que hayamos aprendido sobre las necesidades y temas que más valora nuestro presunto cliente. Para ello seguiremos un proceso en el que primero hablaremos de las características de nuestro producto, luego de las ventajas objetivas que presenta y por último aportaremos las pruebas de esas ventajas. En esta fase hay que tener en cuenta que no todos los países aprecian como fundamentales las mismas ventajas: en unos puede ser el precio, en otros la calidad, en otros el servicio, etc. Debemos tener claro que es lo que más se aprecia en esa cultura de una negociación.

El número de **argumentos** que usemos, para ser eficaz debe ser lo menor posible y debemos separar las explicaciones de las justificaciones. Lo primero explicar, luego justificar.



# Autoevaluación

**Durante el encuentro, la primera fase de toda negociación, no es conveniente practicar la escucha activa.**

- Verdadero.
- Falso.

No es correcta vuelve a leer este punto.

Correcta. Muy bien. Has captado la idea, claro que es conveniente practicar la escucha activa.

## Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 2.4.- La propuesta.

### Caso práctico

**María** ha recibido el encargo de realizar la primera propuesta de la negociación con los clientes potenciales del Reino Unido para colocar nuestros productos. ¿Sabrías como enfocar esta propuesta?

A la hora de plantear propuestas iniciales debes de considerar si debes realizarla tú o dejar que la realice el cliente. Como norma general se espera que sea el vendedor quien la realice. En todo caso, siempre obtendrás ventajas si permites que el otro haga la primera propuesta.

Normalmente, se considera que el que realiza propuestas ambiciosas obtiene mejores resultados que el que las realiza conservadoras. Esta es la causa de que los vendedores realicen ofertas al alza mientras los compradores las realizan a la baja. De todas maneras, antes de realizar la propuesta debes tener en cuenta **tres cosas**:

- a. El **margen de negociación** con el que se juega en ese país.
- b. La **competencia directa** que vamos a encontrarnos en el sector del que se trate.
- c. Nuestro **interés o necesidad** en cerrar el negocio.

Cuando realicemos una propuesta, hemos de procurar mantenernos firmes en los temas más generales y evitar compromisos en los temas concretos. Ésto nos permitirá rehacer la propuesta en función de lo que vayamos sabiendo sobre el cliente.

Cuando recibamos una propuesta también debemos tener en cuenta **dos normas básicas**:

1. No interrumpir nunca una propuesta ya que crea hostilidad por la otra parte y además puede impedir la concesión que normalmente se hace al final de una propuesta
2. Nunca se debe mostrar rechazo a una propuesta (incluso aunque sea inaceptable). Es mejor mantenernos inamovibles en nuestra posición para que sea el otro el que vaya variando la propuesta y acercándose a nuestra posición.



# Autoevaluación

**Una propuesta inaceptable es inaceptable. Debe rechazarse sin más.**

- Verdadero.
- Falso.

No es correcta porque nunca debe mostrarse rechazo absoluto a una idea, debemos intentar que el otro cambie su propuesta.

Correcto. Muy bien. Has captado la idea. Efectivamente, nunca debe rechazarse una idea de principio, siempre podemos seguir negociando.

## Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 2.5.- La discusión.

### Caso práctico

**Ahmed** esté negociando con el cliente marroquí a partir de una propuesta inicial. ¿Cómo crees que **Ahmed** debe enfocar esta discusión con el cliente?

La etapa de discusión es posiblemente la más intensa y dura de todo el proceso negociador. Suele empezar con las objeciones que realiza el que recibe la propuesta. Hay básicamente tres tipos de objeciones:

- Objeciones falsas:** son aquellas que no tienen más fundamento que el rechazo al acuerdo. Lo mejor es ignorarlas.
- Objeciones sinceras pero sin ningún fundamento.** Se suelen producir por malos entendidos o prejuicios. Hay que volver a exponer nuestros argumentos para poder rebatirlas.
- Objeciones sinceras pero con fundamento.** Se trata de que sencillamente nuestra propuesta no se ajusta a lo que el otro espera. Deben aceptarse y mostrar otras ventajas o cualidades que compensen esa inadecuación.



En el apartado de técnicas de negociación encontrarás mucha más información sobre cómo afrontar esta parte de la negociación. En todo caso debes anular sus objeciones, hacer y recibir (esto es muy importante) concesiones para poder llegar a la fase siguiente. Nunca una objeción puede llevarnos a abandonar una negociación. Una objeción es solo una objeción de alguno de los tipos anteriores. Soluclónala y sigue adelante.

### Autoevaluación

**Ante una objeción sincera pero sin fundamento por parte del comprador, el vendedor debe actuar**

- Ignorándolas.
- Dando por terminada la negociación.



- Aceptándolas y seguir adelante con la negociación.
- Volviendo a exponer los argumentos para aclarar el mal entendido y poder rebatirlas.

No es correcta, esta no es la respuesta.

Incorrecta, esta no es tampoco.

No es la respuesta correcta, será mejor que vuelvas a leer el punto anterior.

Correcta. Muy bien. Así se ha de actuar.

### **Solución**

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

## 2.6.- El cierre.

---

### Caso práctico

**María Dolores** ha realizado todo el proceso previo de la negociación y ahora cree que ambas partes están dispuestas para llegar a un acuerdo. ¿Cómo crees que debería actuar para poder cerrar el acuerdo?

Debes tener en cuenta que para cerrar con éxito un acuerdo han de darse cuatro condiciones simultáneamente. Para conocerlas desplaza el cursor del ratón por las estrellas de la figura siguiente:

[Resumen textual alternativo](#)

Existen varias **técnicas que nos permitirán cerrar la negociación**. Tendremos que adaptarlas a la situación y la personalidad de la otra parte. Algunos ejemplos son:

- La última concesión. Se trata de cerrar realizando una última concesión no muy importante.
- El resumen. Se trata de hacer un resumen de los acuerdos logrados recalcando los beneficios para la otra parte.
- Ofrecer a la otra parte una doble alternativa que este dentro de nuestro margen de negociación.



- d. Acuerdo presunto. Consiste en dar por hecho que se ha llegado a un acuerdo y pedir aclaraciones sobre su realización práctica.
- e. Adoptar la postura de la otra parte y preguntarle los beneficios que ve en el acuerdo, si los ve significa que está dispuesto a cerrar.
- f. Ultimátum. Consiste en decir a la otra parte que no estamos dispuesto a hacer ninguna concesión más.
- g. Decisión urgente. Consiste en convencer a la otra parte de que debe tomar una decisión ya porque no podemos mantener más tiempo las condiciones.
- h. Interrupción de las negociaciones para replantearnos nuestra situación.

Una cosa que debemos tener en cuenta es que incluso cuando no se llegue a un acuerdo hay que esforzarse en dejar abierta la puerta para acuerdos futuros. Las circunstancias cambian y aquel con el que no llegaste a un acuerdo hoy es el posible cliente de mañana.

## Autoevaluación

**El ultimátum siempre es una buena forma de forzar un cierre.**

- Verdadero.
- Falso.

No es correcta porque el ultimátum solo funcionará cuando la otra parte este realmente deseosa de llegar a un acuerdo o en franca inferioridad.

Correcto. Muy bien. Has captado la idea, el ultimátum es una medida extrema.

### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 3.- Consolidación de la negociación internacional.

### Caso práctico

**Ahmed Rasyanni** ha conseguido un acuerdo verbal en el que ambas partes han acercado sus posiciones.

**Juan** le pregunta por su trabajo:

-**Ahmed** ¿cómo van las negociaciones con nuestros clientes? ¿En qué punto se encuentran -pregunta **Juan**-?

-Van muy bien, estoy a punto de iniciar el proceso de consolidación, pero éste es un paso en el que debemos detenernos y atar muy bien todos los cabos, es fundamental.

**Ahmed** está en lo cierto, se adentraban en uno de los puntos más importantes en toda negociación, la consolidación.



Tienes que tener en cuenta que el haber acercado las posiciones y tener un acuerdo verbal es muy positivo pero no lo es todo. En esta fase, hay un riesgo grave que es el dejar puntos sin atar en las prisas por llegar a un acuerdo.



Para evitar este tipo de problemas, lo mejor es plasmar por escrito los acuerdos a los que se ha llegado recogiendo todos los puntos acordados y someterlo a la aprobación y firma de las dos partes. Esto nos servirá luego como borrador del Contrato en el que se materialice el acuerdo y evitará malentendidos posteriores.

Por otra parte, debemos recordar que no todo acaba con la conclusión del contrato. Debemos hacer un seguimiento del cumplimiento del acuerdo por ambas partes centrándonos particularmente en el grado de satisfacción de la otra parte.

Aunque la negociación teóricamente ha acabado, debemos mantener siempre abiertas líneas de comunicación con nuestro cliente y fomentar el desarrollo de

unas relaciones personales y profesionales con él. Esta sana práctica te permitirá conseguir que esta negociación se consuma con satisfacción por las dos partes y abrirá el paso a negociaciones futuras con resultado positivo.

## Reflexiona

¿Crees que sirve de algo que cumplamos con nuestra parte si la otra no lo ve así?

Mostrar retroalimentación

La satisfacción de la otra parte es fundamental para la negociación cooperativa. Sin su satisfacción nada tiene sentido, tendremos un cliente hoy y ninguno mañana. Atención al control del grado de satisfacción de la otra parte.

## 4.- Técnicas de la negociación internacional.

### Caso práctico

**Juan Suárez**, el gerente de Eurasia, ha conseguido una cita con un contacto importante para una venta en Marruecos. Se trata de un empresario marroquí interesado en un lote importante de productos, aún no se han tratado muchos aspectos y queda mucha negociación por delante.



-**Ahmed**, la próxima semana tengo un encuentro con un empresario marroquí para iniciar una negociación -explica **Juan**-, la verdad, no sé que actitud es más recomendable llevar y es un gran negocio, ¿puedes ayudarme y mostrarme alguna técnica o estrategia?

-Pues claro **Juan**, es importante que estudies bien la estrategia a seguir durante la negociación y el aspecto cultural también hay que tenerlo en cuenta, pero eso lo veremos más adelante, vamos con las técnicas, con la actitud.

Antes de adentrarnos en las técnicas de negociación internacional vamos a hablar del término en sí.

¿Qué se entiende por técnica?

El diccionario de la lengua española, entre otras, da las siguientes definiciones:

- ✓ Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.
- ✓ Pericia o habilidad para usar de esos procedimientos y recursos.
- ✓ Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo.

Es decir, hablando de negociaciones internacionales, serán el conjunto de actitudes y acciones que realicemos utilizando nuestras destrezas, persuasión, convicción, seguridad, etc., durante la celebración del acuerdo con el fin de conseguir el objetivo de la operación.



Hay autores que definen la negociación estratégica como el arte de hacer que “el otro” se salga con “la mía”.

“El otro”, se entiende que es la otra parte negociadora y “la mía” es el objetivo de mi negocio. Esta expresión, más bien coloquial y con cierto toque de humor, define muy bien lo que es negociar y sin duda explica la necesidad del uso de alguna herramienta que ayude a convencer a la otra parte de la negociación, y que termine, viendo que mi objetivo es también al menos parte del suyo.

Para este logro podemos afrontar la negociación empleando dos técnicas básicamente.

### **Ganar-Perder y Ganar-Ganar.**

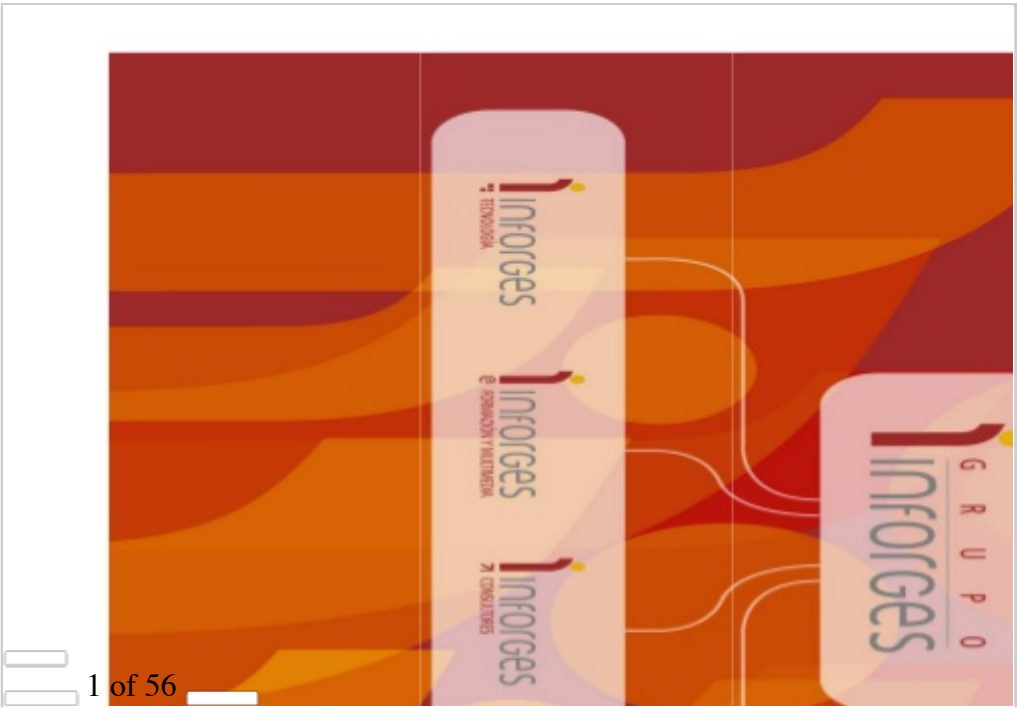
Si lo que se pretende es entablar relaciones comerciales a largo plazo y que nos puedan reportar, además de la operación presente objeto de la negociación actual, otras, nunca se debe utilizar la primera técnica, ganar a toda costa, es una técnica que no mira el futuro, sólo el corto plazo.

El **método Ganar-Ganar** es el que se emplea para procurar la satisfacción de ambas partes.

En el proceso negociador podremos utilizar distintas técnicas. En los siguientes apartados veremos varias de ellas. Normalmente estas técnicas serán de aplicación en la fase de discusión que ya hemos visto.

## **Para saber más**

En el siguiente enlace podrás visitar una presentación que explica muy bien las distintas formas de negociar y las tácticas o técnicas que se pueden emplear para ello.



The image shows a presentation slide with a dark red and orange abstract background. In the center, there is a vertical stack of three logos for 'Inforges'. The top logo is 'Inforges' with 'TECNOLOGIA' below it. The middle logo is 'Inforges' with 'e-SPINACION Y INTELIGENCIA' below it. The bottom logo is 'Inforges' with '21 CONSULTING' below it. To the right of this stack is a larger logo for 'Inforges GRUPO'. In the bottom left corner, there are three small white rectangular buttons and the text '1 of 56'. Below the slide, there is a blue link labeled 'Resumen textual alternativo'.



## 4.1.- Técnicas de negociación directas.

### Caso práctico

Además de las negociaciones de las que se está encargando de preparar **Ahmed Rasyanni, María Dolores González**, otra técnico superior en Comercio Internacional contratada por Eurasia, S.A. está negociando un pequeño contrato con un cliente del Reino Unido.

Sabe que existen muchas cosas a tener en cuenta a la hora de hacer negociaciones y más con países con culturas muy diferentes como es el caso.

Sin duda la actitud a mantener en la negociación constituye un factor estratégico.

¿Qué tácticas crees que podrá utilizar?

¿Quieres saber cuales son las técnicas directas?

En este apartado veremos las veremos. Son las siguientes:

- ✔ **Técnica 1:** Apostar alto. Se trata de empezar a negociar con demandas muy altas para tener más margen de negociación.
- ✔ **Técnica 2:** Control de tiempo y/o espacio. Se trata de desarrollar el proceso en un espacio físico que nos sea favorable. En el caso del tiempo podemos controlarlo con retrasos cuando la negociación no se desarrolla a nuestro favor para así ganar tiempo que nos permita reorientar la negociación. También cabe poner límites de tiempo que darán una sensación de urgencia a la otra parte que le lleve a hacer concesiones.
- ✔ **Técnica 3:** Hacer referencia a competidores, es decir recordar a los vendedores que se tienen otras ofertas.
- ✔ **Técnica 4:** Hacer concesiones solo a cambio de concesiones, nunca gratis.
- ✔ **Técnica 5:** Realizar una demanda final cuando se está a punto de conseguir el acuerdo. Es muy probable que el oponente no se niegue a esta última concesión después de un largo proceso negociador.
- ✔ **Técnica 6:** Profundizar en algún tipo de detalle ya sea técnico, financiero o legal obviando los otros.
- ✔ **Técnica 7:** Apelar al prestigio que hemos alcanzado en nuestro sector. Obviamente solo es válido si ese prestigio existe
- ✔ **Técnica 8:** La piedra. Consiste en no ceder, en aguantar la presión. Nunca



debe hacerse con una negativa, es mucho mejor ignorar simplemente las propuestas que no estamos dispuestos a aceptar.

- ✓ **Técnica 9:** Adelantarse a las objeciones del contrario
- ✓ **Técnica 10:** Sistema de promesas y recompensas. Consiste en prometer algo a la otra parte si esta acepta nuestra propuesta.
- ✓ **Técnica 11:** Convencer a la otra parte de que lo que proponemos es una práctica habitual.
- ✓ **Técnica 12:** Buscar aliados en el equipo de la otra parte y facilitarles argumentos para que convencan a los suyos.

## Reflexiona

¿Tienen algo en común todas estas técnicas?

Mostrar retroalimentación

Sí, son lo que se llama técnicas directas y pretenden indicar a la otra parte que es lo que queremos que haga o conceda. Piensa en qué situación utilizarías cada una.

## Autoevaluación

**La técnica directa, llamada "la Piedra", consiste en mantener una postura firme, no ceder e ignorar las propuestas que no estamos dispuestos a aceptar.**

- Falso.
- Verdadero.

No es correcta, repasa otra vez las técnicas directas.

Muy bien. Es correcto, en esto consiste la técnica conocida como la piedra.

**Solución**

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 4.2.- Técnicas de negociación persuasivas y agresivas.

### Caso práctico

**María Dolores** considera que todas las técnicas vistas en el apartado anterior son demasiado directas. ¿Sería posible aplicar otras técnicas más persuasivas y menos directa?

Efectivamente es posible encontrar otras técnicas menos directas y más persuasivas. También las hay agresivas e incluso desleales.



- ✓ **Técnicas persuasivas:** Son las utilizadas para convencer a la otra parte de la negociación de hacer o dejar de hacer algo.
  - ✓ Deteriorar la confianza del contrario mostrando decepción, suficiencia o poniéndolo a la defensiva.
  - ✓ Generar incertidumbre ocultando información o evitando el compromiso.
  - ✓ Simulación de una posición que no es realmente la nuestra.
  - ✓ Aparentar indiferencia vayamos ganando o perdiendo.
  - ✓ Utilizar el idioma como excusa alegando malentendidos que en realidad no se han producido.
  - ✓ Aplicar la técnica del bueno y el malo. En ella una persona de nuestro equipo se muestra inflexible y otra conciliadora.
  - ✓ Mostrarnos imprevisibles.
  - ✓ Alegar falta de autoridad para no comprometernos.
  - ✓ Aparentar que no se entienden las propuestas contrarias para así recabar más información.
- ✓ **Técnicas agresivas:** Se trata de coaccionar a la otra parte y lo haremos mediante amenazas o ultimátums así como atacando a la contraparte. También puede ser útil el engaño pero siempre en pequeñas dosis.

Por último, tenemos las técnicas claramente desleales cuyo resultado es absolutamente imprevisible y que además pueden incurrir en la ilegalidad. Estas técnicas que pueden llegar a ser fraudulentas y que en ningún caso conviene usar, además de no ser recomendables, constituyen una **malísima praxis** que en ningún caso sería considerada como parte de una negociación y que alejaría a su usuario del término profesional.

## Ejercicio resuelto

Juan Suárez, gerente y propietario de Eurasia, S.A. por fin está sentado ante los ingleses y se ha iniciado la negociación:

- "Sr. Suárez estamos conformes con las condiciones de su oferta, lo único es que tendrían que venir los equipos con los programas ya instalados" - Propone el Sr. Appel a Juan Suárez.

- "Bueno, podría ser, pero claro, el plazo de entrega deberá ser ampliado" - Responde Juan.

- "Por nosotros no hay problema, siempre que la entrega se haga antes de final de año y pueda incluirse la operación en este ejercicio económico" - Comenta el Sr. Appel a Juan.

- "¡Uf! Lo veo muy complicado, Sr. Appel, estamos ya en Noviembre y sería acelerar mucho todo el proceso. Además, para poder cumplir su petición tendría que hacer algunos ajustes en el precio pues he de recurrir a otros proveedores y la cifra se incrementará al menos en un 2 %. No obstante, tendría que comentarlo con los departamentos implicados, esta decisión afecta a su planificación y tengo que consultarlo." - Respondía Juan.

Mostrar retroalimentación

Análisis de las técnicas utilizadas por Juan Suárez.

1. La primera es directa, ante la petición de la otra parte, Juan hace uso de la técnica 4, hace una concesión pero a cambio de otra, instala los programas a cambio de ampliar el plazo de entrega.
2. Por segunda estrategia, vuelve a repetir la técnica "nada a cambio de nada" la 4, y ante el interés del inglés en que el pedido se sirva antes de finalizar el año, Juan accede pero a cambio de elevar el precio.
3. Por último, Juan hace uso de una estrategia persuasiva, la octava, alegando tener que consultar para tomar la decisión, evita comprometerse y ejerce más presión.

Sin duda Juan es un buen negociante.

## 5.- Diferencias entre negociación internacional y nacional.

### Caso práctico

**Alberto Pérez** ha recibido de la dirección de la empresa la orden de preparar una negociación con otro probable cliente del Reino Unido. El ya ha llevado negociaciones con clientes españoles y considera que quitando el idioma no habrá ninguna diferencia.



Pero esto no es así y **María Dolores González** que ya preparó una negociación con un cliente de este país, le advierte:

-"**Alberto**, tienes que preparar muy bien esa negociación, existen diferencias sustanciales entre la cultura española y la inglesa y la forma de negociar ha de contemplarlas."- Le comenta **María Dolores** a **Alberto**.

-"**¿Si, María Dolores?**, no creo que sean tantas, al fin y al cabo estamos hablando de países europeos, apartando el idioma y la costumbre de la puntualidad para tomar el té..."- Decía confiado **Alberto**.

¿Crees que es cierto?

Realmente el proceso negociador es muy parecido en ambos tipos de negociación pero encontraras las siguientes diferencias:

El marco legal y político será distinto en los distintos países y eso puede provocar retrasos e incluso impedir la negociación.



- La negociación internacional es tremendamente vulnerable a los cambios en las circunstancias de los países especialmente en aquellos que tienen un alto riesgo país.
- Influirán y mucho los factores culturales. En otro país veras como no solo cambia la lengua sino que sus presupuestos filosóficos y de valores pueden llegar a ser muy distintos de los tuyos e incluso aparentemente

- incomprensibles.
- c. Una diferencia económica importante es que excepto que negociemos en un país de la Unión Europea la moneda será distinta. Esto nos provoca dos riesgos: el primero es la oscilación de cambios de las divisas entre el acuerdo y el pago y el segundo la dificultad que podemos encontrar para convertir la moneda local en una moneda fuerte y con validez internacional.
  - d. Otra diferencia que puede ser grave es la existencia de tópicos acerca de los distintos países que nos lleven a prever que se comportaran de una cierta manera lo cual no es necesariamente cierto.
  - e. Deberás afrontar suspicacias por el mero hecho de ser extranjero. En determinados países en vías de crecimiento y con sentimientos políticos muy marcados puedes dar una imagen (al menos inicial) de neocolonialismo económico que te perjudicará en las negociaciones, pues a los que apoyan o siguen esta doctrina no les preocupa la causa de la riqueza, piensan que la desigualdad de su distribución viene dada por la diferencia de talentos, de energía, de inteligencia de ambición... Sus defensores prefieren que operen mercados competitivos a que haya intervenciones públicas.

## Para saber más

Aquí encontrarás los países de la zona euro, en los que el euro es la moneda oficial. Son los únicos países en los que nunca tendrás el problema d) a la hora de negociar.

[Enlace zona euro.](#)

## Autoevaluación

**Nunca debemos usar el engaño en una negociación.**

- Falso.
- Verdadero.

No es correcta porque en ocasiones puede ser necesaria una pequeña dosis de engaño a la hora de negociar.

Correcta. Efectivamente es correcta, a veces podemos usar un poco de engaño pero nunca en exceso ya que si no deterioramos la confianza de la otra parte.

## **Solución**

1. Incorrecto
2. Opción correcta



## 6.- Elementos culturales en la negociación internacional.

### Caso práctico

**Pedro** se ha encontrado un artículo que hablaba de los distintos estilos de negociación, tras leerlo ha visto la utilidad que podría darle en las próximas citas que tiene con sus clientes internacionales, pero reconoce que no sabría muy bien cómo actuar si tuviera que enfrentarse a un estilo u otro.

**María Dolores** ha recibido el encargo de analizar las diferencias culturales entre Marruecos y el Reino Unido que puedan afectar a las negociaciones en curso. ¿A qué crees que se refieren sus jefes?



Los estudios realizados identifican **cinco dimensiones culturales** que nos permitirán comprender las actitudes que pueda presentar un interlocutor en una negociación internacional. Son las siguientes:

1. **Jerarquía** que es el grado en que los miembros de una organización aceptan que otros miembros tengan más poder. También se le llama distancia al poder. En países con alta jerarquía los jefes toman las decisiones y los subordinados las acatan si más. En los países con baja distancia al poder los jefes consultan a sus subordinados que además son mucho más independientes.
2. **Individualismo o cultura de grupo.** En países con alto nivel de individualismo se espera que los individuos sean autosuficientes, busquen conseguir sus metas y tengan iniciativa. En países de bajo individualismo las decisiones normalmente son de grupo y la gente trata de no destacar.
3. **Control de incertidumbre.** Aquí se trata de saber si las situaciones ambiguas se ven como una amenaza. Si esto es así serán países en que los sistemas y reglamentos que hacen que la gente sepa lo que tiene que hacer se llevaran a



rajatabla. En cambio en países con bajo temor a la incertidumbre las personas están más dispuestas a asumir riesgos.

4. **Administración del tiempo.** Debemos tener en cuenta que muchos países aprecian sobremanera la puntualidad mientras que en otros carece de importancia. También puede ser muy variable de un país a otro el tiempo requerido para llegar a acuerdos y para implantarlos. También es importante la diferencia entre culturas monocrónicas en las que cada tarea se trata de forma separada y policrónicas en que diferentes tareas se realizan simultáneamente.
5. **Compromisos verbales y escritos.** Hay culturas en que un acuerdo oral no tiene ningún valor y solo lo tiene aquello que está reflejado por escrito mientras que en otras un acuerdo verbal lo es todo y el escrito solo un reflejo de ese acuerdo verbal.

## Para saber más

En este video podrás encontrar un resumen de errores cometidos en una negociación entre un árabe y un asiático motivados por las diferencias culturales.

negociacion entre china y e...



[Resumen textual alternativo](#)

## 7.- Estilos de negociación.

### Caso práctico

**Ahmed** está meditando sobre el hecho de que hay diferencias entre la negociación nacional y la internacional y se pregunta si también la habrá entre las negociaciones en distintos países. Habla de ello con sus compañeras.



- **María Dolores**, ¿tu has llegado a preparar alguna negociación con un país británico? En algunas cosas son muy distintas a nosotros a la hora de tratar los negocios, y esto es muy delicado. ¿Qué me puedes contar?

-No, con este estilo de negociación aún no he tenido que trabajar –responde **María Dolores**-, sí lo hice con japoneses y sí que te convendría repasar sobre este tema, es delicado y ciertos aspectos culturales en un momento dado pueden convertirse en barreras y hacer peligrar el cierre de la negociación. ¿Y tu Ana, sabes algo del estilo británico?

- Hace cuestión de un año asistí a una negociación con una compañía naviera valenciana que negociaba con otra británica sobre ciertas partidas que iban a fletar conjuntamente –explicaba **Ana** a sus compañeros-, y sí tienes que cuidar ciertos aspectos que por razones culturales pueden crearte o mal entendidos o incluso disgustos. Lo siento amigo creo que te toca estudiar.

- Sí, ¡vaya! ¿para tanto es? Bueno pues lo tendré en cuenta.

Y tú ¿crees que pueden afectar las diferencias culturales en las negociaciones?

Efectivamente, nos vamos a encontrar con diferencias en los estilos de negociación en los diferentes países. Será distinto el uso del tiempo, las relaciones personales y profesionales, las pautas de comunicación, las concesiones y acuerdos y la toma de decisiones.



Para un mejor estudio dividiremos los estilos por grupos de países que iremos viendo en los apartados siguientes. La división orientativa que aplicaremos será la siguiente:

1. Estilo anglosajón (excepto los Estados Unidos).
2. Estilo francés.
3. Estilo alemán.
4. Estilo chino.
5. Estilo norteamericano.
6. Estilo hispanoamericano.
7. Estilo árabe.

## Reflexiona

Es evidente que aquí no están todos los países del mundo, eso sería virtualmente imposible. Es solo una orientación sobre las agrupaciones más comunes. También debería ser evidente que no todos los países hispanoamericanos, o árabes son iguales.

## 7.1.- El estilo anglosajón.

### Caso práctico

**María** ha recibido el encargo de preparar la negociación con clientes del Reino Unido y para ello debe considerar las peculiaridades del estilo de negociación inglés. ¿Podrías decirle cuáles son?

Una de las características más distintivas y más conocida de la cultura anglosajona es la puntualidad. El uso del tiempo por parte de los ingleses es bastante rígido, las reuniones han de empezar y acabar a la hora prevista, esta es una característica que además comparten con otros países del norte de Europa.

Los británicos tienden a ser indirectos y reservados, con un trato frío y profesional pero eso no priva de que hagan gala de un notable sentido del humor en las negociaciones.

En las negociaciones están más interesados en resultados a corto plazo que en relaciones a largo plazo y además debes tener en cuenta que tienden a separar estrictamente las relaciones profesionales y personales.

La mejor forma de contactar con empresas inglesas es a través de una tercera parte que luego no participara en la negociación.

Las empresas británicas suelen estar bastante jerarquizadas y por ello prefieren tratar con altos ejecutivos ya que les suponen más autoridad.

No suelen preparar mucho las reuniones así que no es preciso elaborar una agenda previa de temas que se trataran.

Las reuniones suelen empezar con una pequeña charla banal en la que debes evitar realizar preguntas personales.

En los primeros contactos tienden a aparentar impasibilidad y no aprecian las prácticas agresivas. No gustan del regateo y por tanto hay que procurar evitar las ofertas demasiado infladas.

Tienen tendencia al conservadurismo en los negocios y a retrasar las decisiones. Es por esto que tienen más posibilidades de triunfar las propuestas que se atengan a la forma habitual de operar de la empresa.

Una vez que han tomado la decisión el trato pasa a ser muy directo y franco sin problemas para expresar con claridad lo que están pensando.



Cuando se formaliza el contrato intentan siempre que se atenga a la legislación británica. Este es un tema en el que deberás tener mucho cuidado e intentar evitarlo ya que las indemnizaciones por incumplimiento según la ley británica son muy fuertes.

### ¿Quieres saber lo que no se debe hacer nunca en una negociación con un anglosajón?

- ✓ Ser impuntual.
- ✓ Ser descortés.
- ✓ Entrar en cuestiones personales.
- ✓ Faltar a un acuerdo verbal.
- ✓ No ser conservador en el vestir y en lo social.
- ✓ Ser informal.
- ✓ Restarle importancia a un título o a un honor.
- ✓ Hablar de temas poco aconsejables como Irlanda del Norte, dinero o precios.
- ✓ Ellos no son amigos del regateo, así que tampoco es recomendable comenzar la negociación con precios muy inflados.

## Autoevaluación

**En toda negociación en la que intervenga una cultura anglosajona es conveniente partir con ofertas muy alejadas de lo deseado.**

- Verdadero.
- Falso.

No es correcta porque los británicos no gustan del regateo y por tanto una oferta elevada es contraproducente.

Correcto. Efectivamente es falso, es importante que tengas en cuenta estos detalles al preparar la negociación.

### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 7.2.- El estilo francés.

### Caso práctico

**María Dolores** ya sabe como es el estilo anglosajón de negociación. Ahora está considerando que lo mismo será válido para Francia ya que ambos son países europeos. ¿Crees que es cierto?

Hay diferencias bastantes sustanciales. Para empezar, el uso del tiempo no es tan rígido y no se planifican tanto las reuniones en el aspecto temporal.

Por otro lado, su idioma es un elemento vital para su identidad cultural. Si no se domina es mejor utilizar el inglés.

Es importante saber que las relaciones profesionales priman sobre las personales y que en estas últimas se valora muchísimo el nivel de educación y el estar egresado por alguna gran Universidad (preferiblemente francesa).



La entrada en los negocios en Francia no es fácil. Hay que presentar una documentación detallada y con una exposición clara (en francés preferentemente) sobre los productos, la empresa y los objetivos de la entrevista.

En las negociaciones tienden a la lentitud e intentan que sea la contraparte la que inicie los temas. El ambiente es muy formal y reservado durante la negociación.

Les gusta el debate y se negocia punto por punto con argumentos analíticos aunque valorando siempre más las palabras e imágenes que los datos.

No les gusta el regateo y el precio es lo último que se negocia. Les cuesta mucho decir que no directamente y ello lleva a que hagan propuestas sin contenido real para evitar la negación.

Las empresas están muy jerarquizadas y eso permite que la decisión final sea muy rápida.

**¿Quieres saber para resumir, que aspectos, en cuanto a las costumbres y cultura francesa es bueno que tengas presente una negociación sujeta a este estilo?**

Has de tener en cuenta que ellos valoran:

- ✓ La elocuencia.
- ✓ La cortesía.

- ✔ Las presentaciones lógicas y bien organizadas.
- ✔ Ver beneficios claros.

Por otro lado has de saber:

- ✔ Su voluntad la expresan de una forma débil y cambiante.
- ✔ No huyen.
- ✔ Las negociaciones verbales no son validas.

## Reflexiona

De cara a introducirnos en Francia ¿crees que es interesante llevar una presentación de la oferta con muchos argumentos técnicos para presentar el producto o que es mejor una presentación con muchas imágenes y un buen texto?



## 7.3.- El estilo alemán.

### Caso práctico

**María Dolores** está ahora considerando que cada país es distinto y por tanto en Alemania el estilo de negociación será diferente a cada uno de los que hemos visto.

Y así es, pero además de existir diferencias culturales que nos harán cuidar algunos aspectos de la negociación, en este caso, el idioma es otro de los factores que ha de ser atendido de forma especial. **María Dolores** habla alemán gracias a su abuela paterna y los veranos que pasaba en Berlín con ella y sobre todo habla muy bien el inglés, en este caso dato imprescindible, pues los alemanes no toleran bien los errores con su idioma y al mínimo titubeo es mejor hablar inglés, por eso fue **María Dolores** la designada para esta negociación.

¿Crees que han hecho bien y es así, y que realmente existen diferencias con los otros estilos?

Pues sí, así es. Alemania tiene su propio estilo de negociación. De todos los que hemos visto hasta ahora son los más rígidos en el uso del tiempo. En Alemania la puntualidad es vital, tanto respecto a la hora de inicio de cualquier reunión como a la duración y fases de la misma.



Siempre ha de prepararse una agenda con los temas a tratar y atenerse a ella.

Si no se domina el alemán es mejor recurrir al inglés ya que no les gustan los errores en su idioma y son más tolerantes con otros idiomas.

El ejecutivo alemán está obsesionado con la calidad del producto y el servicio. Debemos hacer hincapié en este aspecto cuando realicemos nuestras propuestas. Las presentaciones deben basarse en datos y gráficos. El alemán quiere hechos y no imágenes conviene por tanto entrar en detalles acerca de las ventajas y características de nuestro producto.

No es buena idea proceder a criticar nuestra competencia o la suya.

Por otra parte, tienen aversión al riesgo y por eso debe dejarse muy claro cada

punto que se negocia y a ser posible reflejarlo por escrito para que no puedan surgir malinterpretaciones. Además esta aversión al riesgo hace que difícilmente acepten nuevas ideas o conceptos y solo los aceptaran si se les convence con hechos claramente probados, no con palabras.

Los alemanes no hacen concesiones fáciles pero aborrecen el enfrentamiento, en este sentido son unos de los negociadores que más practican el cooperativismo en busca de la ganancia mutua, su técnica es ganar –ganar, procurando el beneficio de ambas partes.

La negociación puede ser larga ya que las decisiones se toman de forma consensuada. Esto hace inútil el intentar presionar al negociador.

Para el alemán el contrato es el fin de la negociación. Los contratos son tremendamente detallados y hay que estar preparados para cumplirlos estrictamente. En todo caso los desacuerdos no suelen acabar en los Tribunales sino que se resuelven a través de otras instancias como las Cámaras de Comercio.

### **¿Y a que quieres saber que deberás tener en cuenta a la hora de hacer una negociación con un alemán?**

Resumiendo:

- ✓ Valoran los procedimientos, los siguen fielmente y son ordenados.
- ✓ Son muy detallistas y lógicos al hacer sus exposiciones.
- ✓ Nunca has de invadir su espacio personal ni su privacidad, para ellos son muy importantes.
- ✓ Respetan el status y son muy corteses.
- ✓ No son ostentosos.
- ✓ Le dan importancia a los títulos y consideran que deben usarse.
- ✓ Valoran la franqueza, la honestidad y ser directos.

## **Autoevaluación**

**En una negociación con alemanes el factor de la puntualidad no es tan importante.**

- Verdadero.
- Falso.

No es correcta, es falso, los alemanes, al igual que los anglosajones son muy rigurosos con el uso del tiempo.

Correcto. Efectivamente es falso, es importante saber que los alemanes, al igual que los ingleses son muy rígidos con los

horarios y el uso del tiempo.

## **Solución**

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 7.4.- El estilo chino.

### Caso práctico

**María Dolores** sigue meditando sobre los distintos países y sus formas de negociación. Ahora piensa en sus proveedores chinos y considera que esos sí que tienen que ser distintos de verdad. ¿Esta acertada?

Ciertamente María ha acertado de pleno: los chinos son un caso muy particular.

En primer lugar, has de saber que entrar directamente en China es prácticamente imposible: hay que utilizar algún intermediario local (ya sea un agente o un socio) que tengan conexiones allí.



La segunda cosa que debes de saber es que los chinos tienen fama de ser los mejores negociadores del mundo así que hay que estar preparado para una negociación dura y extremadamente larga. No facilitara nada la labor el largo desplazamiento y sus consecuencias.

Los chinos siempre negocian de forma grupal por lo que mandar un solo negociador es una muy mala idea: siempre al menos dos personas. La de mayor rango debe llevar el peso de la negociación y los de menor rango no deben nunca interrumpir la conversación.

No debes fiarte nunca de actitudes amigables o comentarios agradables: son una táctica para obtener concesiones.

Los chinos no valoran la prisa. Ten paciencia, no hables en primera persona ya que lo consideran un signo de orgullo desmedido (y son muy sensibles en ese aspecto) ni muestres tus emociones (particularmente si son de frustración).

El negociador chino es desconfiado, orgulloso (es una de las culturas de salvar la cara) y nunca olvida un detalle.

Otra característica china es que el margen de negociación es extraordinariamente amplio. Hay que partir siempre de unas posiciones muy alejadas de las reales para poder hacer concesiones ya que se ofenden si no las consiguen. Siempre, absolutamente siempre hay que ceder algo.

Utilizan mucho como arma negociadora el idioma (su dificultad es obvia,

imprescindible un buen intérprete) y el silencio.

Las presentaciones deben basarse en datos, hechos y argumentos técnicos y sobre todo considerar que para los chinos es importante el concepto de relación duradera aunque sea a su manera. Con esto quiero decirte que para un chino la firma del contrato solo es el inicio de la relación. Un contrato no tiene el mismo valor que en Occidente y habrá que renegociar constantemente.

Nunca des nada por sobreentendido, todo debe quedar escrito y no olvides que en el último momento el chino siempre pedirá una última concesión.

### **¿Qué tendrás que tener presente a la hora de entablar una negociación con un chino?**

- ✓ Importante, las tarjetas de presentación han de estar al menos en los dos idiomas.
- ✓ Nunca te muestres descortés ni ostentoso, la cortesía y la humildad son muy valoradas.
- ✓ Las amistades cercanas y personales son muy valoradas, de poder, hacer uso de ellas.
- ✓ Ellos son buenos empleando las técnicas de silencio, tienes que ser paciente con ellas.
- ✓ Su tiempo de respuesta es muy largo, debes ser paciente.
- ✓ No comiences la negociación de una forma directa, no esta bien visto ir al grano.

## **Para saber más**

En este enlace encontrarás un texto explicativo con muchos aspectos culturales que afectan en una negociación donde interviene la cultura china.

[Ir al Blog de Alex Prieto y comprobar las cosas a tener en cuenta en una negociación con China.](#)

## **Reflexiona**

¿Todos los chinos están en China?

Mostrar retroalimentación

Realmente no, hoy en día hay comerciantes chinos en todo el mundo y aunque tienden a adaptarse no siempre lo consiguen. Por otra parte debes de considerar que hay al menos tres tipos de chinos: de China Continental que viven en un país teóricamente comunista, de Hong Kong que fue colonia británica y donde perduran muchas costumbres de la época colonial y de Taiwán que forman parte del sistema capitalista desde siempre.

## 7.5.- El estilo japonés.

### Caso práctico

**María Dolores** se plantea si al menos todos los asiáticos serán iguales y más específicamente si el estilo de negociación japonés se parece al chino. ¿Tú que consideras?

Lo primero que debes de saber es que la toma de contacto en frío es prácticamente seguro que no funcionará. Debes buscar un intermediario o algún organismo oficial que intermedie por ti.

Los japoneses tienen un uso del tiempo extremadamente rígido. Una reunión empezará a la hora prevista pero también acabará a la hora prevista se haya llegado a un acuerdo o no.

Los japoneses gustan de negociar colectivamente y por tanto no es buena idea acudir una sola persona a la negociación: al menos dos siempre.

Cuando se lleve, y se debe llevar, material a una reunión ha de estar en japonés (o al menos en inglés) y debe tener una presencia impecable. Debemos llevar varios ejemplares: uno para cada miembro de la delegación japonesa para facilitar su toma de decisiones. La información que aportemos debe ser detallada y basada en cifras y datos técnicos.

Prácticamente no hay charla informal previa y el tono de conversación es serio y exento completamente de humor. Hacen abundante uso de los silencios. El japonés es muy ambiguo, procuran no decir nunca que no directamente pero un sí no es necesariamente un sí, solo que te escucha y comprende.

Las relaciones personales son muy importantes en Japón por lo que debemos aprovechar las reuniones sociales después del trabajo para intensificar la relación.

El proceso de toma de decisiones está muy jerarquizado. El responsable máximo solo se pronuncia después de que los subordinados han llegado a un acuerdo. La jerarquía está relacionada con la edad así que puedes suponer que el de más edad es el de más alta jerarquía.

Los japoneses suelen plantear los negocios a largo plazo y no buscando la rentabilidad inmediata. El contrato se considera más una especie de guía para las relaciones que se tendrán en el futuro que un conjunto de compromisos para las partes.



## ¿Qué debes tener en cuenta si vas a negociar con un japonés?

Pues es muy importante que nunca olvides lo siguiente:

- ✓ Ser puntual.
- ✓ No hacer preguntas que no puedan ser contestadas y escuchar.
- ✓ No rechazar una propuesta de forma tajante.
- ✓ Ser paciente, receptivo a las invitaciones y cortés.
- ✓ Estar preparado para presenciar silencios.
- ✓ Y no intentar ni esperar regateos.

## Para saber más

Aquí encontrarás la dirección de JETRO que es una de las organizaciones que pueden ayudarte a encontrar negocios en Japón. De hecho el enlace es directamente a las oportunidades de negocio.

[Enlace a JETRO \(oportunidades de negocio\).](#)

## Autoevaluación

**En una negociación con un japonés has de estar preparado y ser paciente para presenciar silencios.**

- Falso.
- Verdadero.

No es correcto. No es falso, los japoneses, al igual que los chinos son habituales de la técnica del silencio. Vuelve a mirar la pregunta.

Correcto.



## **Solución**

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 7.6.- El estilo norteamericano.

### Caso práctico

Eurasia quiere crear una nueva empresa de importación-exportación que aproveche su experiencia, han decidido que uno de los países al que podrían exportar sería Estados Unidos.

**Juan** ha conseguido un contacto a través de uno de sus proveedores interesado en una gama de sus productos.

**Juan** ha solicitado a **María Dolores** que se ocupe de preparar la negociación.

**María Dolores** ha comenzado el estudio para realizar la operación de exportación con Estados Unidos. Se plantea que su estilo será muy similar al inglés ¿Crees que está en lo cierto?

Nada más lejos de la realidad. Estados Unidos es el país etnocéntrico por excelencia. Tú debes adaptarte a ellos, ellos nunca, o casi nunca, lo harán a ti.

Lo primero que debes saber es que no hay problemas de accesibilidad, incluso puede funcionar la puerta fría a la hora de contactar con empresas americanas.



El estilo americano es tremendamente directo y exige presentaciones claras y concisas. No les importa en absoluto el enfrentamiento (el "lo tomas o lo dejas" es muy habitual). Solo les importa el beneficio y a ser posible a corto plazo.

El tiempo se valora muchísimo y eso hace que el ritmo de la negociación sea extremadamente rápido.

No es fácil establecer relaciones personales duraderas por el ritmo infernal de vida que llevan e incluso las relaciones profesionales están supeditadas a una mejor oferta.

No les gusta el regateo y sus posiciones de partida suelen estar muy cercanas a sus objetivos reales. También es cierto que pueden cambiar de estrategia negociadora en muy poco tiempo y es algo para lo que debes estar preparado.

Cuando por fin se llega a un acuerdo se refleja en contratos muy detallados. En este

aspecto es importante estar asesorado por un buen bufete de abogados del propio país ya que el ambiente es terriblemente legalista y dado al litigio. Recurrir a los tribunales es casi la primera opción. Es algo que nunca debes olvidar.

La jerarquía de las empresas es bastante plana y por tanto, al revés que en otros países, es fácil que la persona con la que tratas no solo sea un técnico en la materia sino que tenga capacidad de decisión.

### **¿Quieres saber que debes tener en cuenta si al establecer una relación comercial con un norteamericano?**

- ✓ Son agresivos y articulados.
- ✓ En las negociaciones esperan confrontaciones y desacuerdos pero no les gusta el regateo.
- ✓ La parte a la que conceden más peso en la negociación es a la persuasión.
- ✓ Son exagerados y utilizan un estilo de comunicación periodístico.
- ✓ Les gusta cumplir los horarios.
- ✓ La privacidad y el espacio personal son muy importantes.
- ✓ Interrumpen con frecuencia.
- ✓ Y no esperes que capten el lenguaje no verbal, no son muy dados a su lectura.

## **Autoevaluación**

**Imagina que tienes planteados varios negocios sujetos por la nacionalidad y cultura de las partes, a varios estilos, de entre todos estos, ¿quién crees que te someterá a un regateo en la negociación?**

- Los franceses.
- Chinos.
- Los norteamericanos.
- Los japoneses.

Incorrecta, porque son muy poco dados al regateo.

Correcta. Efectivamente es correcto, es importante saber que los chinos son dados al regateo en las negociaciones.

Es errónea. Los norteamericanos no son dados a utilizar el regateo en sus negociaciones.

No es correcta. Los japoneses no utilizan el regateo en sus negociaciones.

## **Solución**

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto
4. Incorrecto

## 7.7.- El estilo hispanoamericano.

### Caso práctico

**Juan Suárez**, gerente de Eurasia, está considerando la posibilidad de negociar con unos posibles clientes en Argentina pero duda acerca de las características de la negociación en ese ámbito. ¿Puedes ayudarlo?

Lo primero que debes de saber es que en Latinoamérica el uso del tiempo es muy flexible. Es fácil que las reuniones empiecen con retraso e incluso se interrumpan por motivos profesionales o personales. Es una cultura que se corresponde con el modelo de realizar varias tareas a la vez.



Una cosa realmente importante en esta cultura es que los plazos son relativos, no importa lo acordado siempre es renegociable y has de tenerlo en cuenta.

Es una cultura en la que la relación personal es fundamental, la conexión entre asuntos personales y profesionales es muy fuerte e incluye el intercambio de favores.

En general en Latinoamérica no se suelen apreciar las técnicas agresivas, la negociación suele ser distendida aunque el estilo de comunicación tiende a ser formal.

Es importante saber que a las personas se les llama por su apellido y a ser posible acompañado de un título profesional o educativo (ingeniero, doctor, etc.).

Aunque varia con los países no se aprecian los comportamientos emotivos como reírse a carcajadas y si se valora positivamente la elocuencia en la conversación.

En la negociación tienden a usar una técnica de suave confrontación pero evitando el desacuerdo directo que pueda llevar a la ruptura de la negociación. Tienden a empezar con un alto margen de negociación para poder ir disminuyendo a lo largo de la misma.

La estructura de decisiones está muy jerarquizada. Esto es así hasta el extremo de poder dar problemas ya que la persona que negocia está ahí por su poder, no por su conocimiento técnico del problema a tratar.

Para los latinoamericanos el contrato es solo un instrumento de trabajo, no el final.

Debemos de tener en cuenta que lo acordado es relativo y no debemos esperar un cumplimiento estricto.

Los plazos suelen ser un problema, ellos tienden a considerarlos un objetivo deseable y no lo que se ha acordado.

**¿Qué debe tener Juan Suárez en cuenta si llega a negociar con hispanoamericano?**

Pues debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✔ Hace un uso muy flexible del tiempo.
- ✔ Quiere satisfacciones inmediatas en el corto plazo no contempla el largo.
- ✔ Y es informal en el trato.

## Reflexiona

Debes de pensar que Hispanoamérica es muy grande: desde el Rio Bravo en la frontera de Méjico hasta el Sur de Argentina y Chile hay muchos países, cada uno con sus características propias. Estas notas son una generalización pero nunca pueden ser tomadas como una verdad absoluta, ya que ello podría inducirte a comportamientos erróneos en países concretos.

## 7.8.- El estilo árabe.

### Caso práctico

**María Dolores** piensa que **Ahmed** al ser iraní es el más adecuado para negociar con los marroquíes ya que los dos son árabes ¿Crees que es cierto?

Puede ser un grave error. Puede que ambos sean musulmanes pero no árabes. Un iraní no es árabe. En todo caso si es cierto que la mayoría de los árabes son musulmanes (aunque no todos) y que lo primero que debemos tener en cuenta al negociar con ellos es la posibilidad de cometer errores de tipo religioso que debemos evitar (alcohol, cerdo, etc.).



Debes tener en cuenta que para los árabes el tiempo está en manos de Dios. No se aprecia la puntualidad, ni los compromisos temporales pueden considerarse seriamente. El negociador extranjero deberá mostrar paciencia.

Los países árabes anteponen las relaciones personales a las profesionales, sobre todo las familiares. De ahí que siempre es buena idea intentar contactar con una empresa a través de un pariente de los propietarios o directivos. Te encontraras que son muy hospitalarios en las reuniones, pero eso no significa interés en lo que les ofreces, es una tradición.

Debes tener en cuenta que en los países árabes la comunicación no verbal es muy importante.

El regateo es habitual y por eso los precios de salida están siempre muy alejados de lo que realmente se pretende. El regateo suele ser duro y aprecian al buen regateador siempre que no ofenda.

La estructura de toma de decisiones está muy jerarquizada y siempre las toma el jefe máximo.

Una vez alcanzado el acuerdo debes pensar que el contrato para ellos es solo el principio de una relación que se concretará en el futuro y no unos acuerdos definitivos. Las cosas se concretaran en función de las circunstancias de cada momento y no de lo que diga el contrato.

**¿Qué no puedes olvidar a la hora de entablar relaciones comerciales con un árabe?**

Hay una relación de cosas que son importantes tener en cuenta:

- ✓ Por su religión no beben alcohol ni comen cerdo.
- ✓ El tiempo y todo lo que tenga que ver con el futuro está para ellos en manos de Dios, un exceso de auto confianza, seguridad y control de los acontecimientos puede llegar a verse como algo prepotente y blasfemo. Y son flexibles con el uso del tiempo.
- ✓ La intimidad en público está totalmente prohibida incluso entre esposos.
- ✓ Nunca rechazan abiertamente una petición, la etiqueta les exige dar siempre en un principio una respuesta afirmativa para demostrar su buena voluntad.
- ✓ En el ámbito profesional y laboral, en algunos niveles, existe interacción entre hombres y mujeres pero prefieren no encontrarse a una mujer en el equipo negociador.
- ✓ En el ámbito social la interacción hombre mujer está muy limitada y regulada, cualquier exceso de familiaridad o confianza con una mujer puede arruinar la relación comercial.
- ✓ Y son muy susceptibles con las críticas, las toman como un insulto, nunca deberán realizarse en público y deberán ser muy suaves.

## Autoevaluación

**La afirmación por parte de un árabe al principio de la negociación supone su conformidad y el cierre del acuerdo.**

- Verdadero.
- Falso.

No es correcta, ellos nunca hacen una negación rotunda y menos al principio de la negociación, afirman por cortesía y para mostrar su buena voluntad.

Correcta. Efectivamente es falso, esta es la respuesta correcta.

### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta



## 8.- Factores de éxito en una negociación internacional.

### Caso práctico

Ante las numerosas propuestas de negociaciones con empresas de países y culturas muy distintas, **Juan** ha pensado que será mejor montar un curso sobre estilos de negociación internacional y apoyar así la formación de sus empleados para que puedan afrontarlas sin problema.



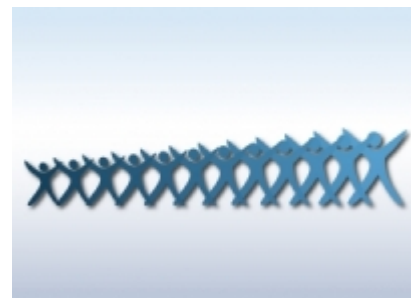
**Alberto Pérez** ha reunido al resto del equipo para concretar el programa del curso de formación.

**Ahmed** está preocupado porque ignora cuáles son las condiciones que facilitarían su éxito en las negociaciones pendientes con los marroquíes. Esta formación le vendrá muy bien y está entusiasmado.

¿Crees tú que **Ahmed** tiene a su alcance condiciones que le favorecerán a la hora de obtener éxito en las negociaciones con los marroquíes?

Debes de saber que hay una serie de factores que, si bien no lo garantizan, facilitan el éxito en una negociación internacional. Los principales son los siguientes:

- Flexibilidad y resistencia con los horarios ya que deberás realizar largos viajes y adaptarte a horarios extraños para tu país.
- Preparar el viaje adecuadamente: búsqueda de contactos, preparación de los desplazamientos, documentación necesaria, etc.
- Tener predefinida una estrategia de negociación. Aunque luego la cambiemos sobre la marcha hay cosas que no varían como el margen de negociación.
- Reconocer que se es extranjero y no sentirse superior o inferior por ello.
- Conocer las costumbres del país al que se viaja y adaptarse a ellas sin caer en el servilismo.
- Adaptarse al ritmo del país en el que se negocia ya que cada país tiene sus



- propios ritmos más lentos o rápidos que el nuestro.
- g. Tener una actitud emprendedora: iniciativa, capacidad de innovación, creatividad y capacidad de asumir riesgos.
  - h. Capacidad de crear y, sobre todo, mantener relaciones personales con la otra parte.
  - i. Resumir toda la información que se obtenga, preferiblemente por escrito, para que no se pierda.
  - j. Asumir que es posible que no se llegue a un acuerdo.

Por último, conviene recordar que no todo acaba con la firma del contrato y que es necesario mantener las relaciones con la otra parte, comunicándonos con él, visitándole si estamos en su país y comprobando que el acuerdo se desarrolla satisfactoriamente para sus intereses. Ésto nos facilitará la consecución de nuevos contratos.

## 9.- Procesadores de texto.

### Caso práctico

Finalmente se realizó el curso de formación sobre estilos de negociación y **Ahmed** por fin tuvo claro qué pautas de conducta convendría adoptar y cuáles evitar.

**Juan** esta a punto de tener la entrevista primera con la empresa marroquí y no ha dudado en contar con él.

A **Ahmed** le ha sido encomendado el realizar un escrito de presentación para el futuro cliente marroquí. ¿Qué instrumentos crees que puede usar?



Debes saber que cuando tengas que presentar un escrito de cualquier tipo: comunicaciones, ofertas, etc., hay instrumentos que te resultaran muy útiles. En el ordenador podrás usar en concreto uno que te facilitará muchísimo las cosas si sabes manejarlo: el procesador de textos. Es un programa informático dedicado como su nombre indica al procesamiento y elaboración de textos. Con el podrás realizar toda una serie de funciones que te resultarían prácticamente imposibles sin él.



**Entre estas funciones podemos citar a las siguientes:**

- Escoger el tamaño y el tipo de letra.
- Determinar el color de la letra y en su caso remarcar palabras en “fosforito”.
- Alinear el texto bien a la derecha, a la izquierda o centrarlo (especialmente útil para los títulos).
- Realizar tablas para, por ejemplo, recoger datos.
- Insertar esas tablas o imágenes en un texto que hayas escrito antes.

- f. Realizar algunos dibujos básicos e insertarlos en el texto.
- g. Numerar las páginas.
- h. Poner un encabezado con tu nombre o el de la empresa, o un pie de página con lo mismo.
- i. Realizar una primera corrección ortográfica y gramatical de lo que hayas escrito (siempre con cuidado, es un programa informático y no puede sustituirte).

Hay muchos programas de procesamiento de texto de los cuales unos son libres y otros de pago, pero el funcionamiento es muy parecido en todos los casos. Si sabes manejar uno es muy fácil que manejes los demás.

El procesador de textos se ha convertido en una herramienta prácticamente imprescindible en todo oficio que necesite de la elaboración de casi cualquier tipo de documentación.

Pues a veces aunque el programa utilizado no sea propiamente el tratamiento de textos, el que se emplea es otro que de alguna manera lo lleva insertado, como pueden ser los empleados para hacer presentaciones, cartas comerciales, etc...

A la hora de preparar una negociación es muy importante dominar el uso de algún tratamiento de textos, nos servirá para escribir la carta de presentación, el pedido, el presupuesto e incluso elaborar un esquema de la propia presentación y del producto.

El tratamiento de textos nos va a servir para darnos a conocer, será en esa primera toma de contacto donde ya haremos uso de él, y al que, gracias al mismo, nos podremos presentar, tanto la empresa como al producto.

Esta documentación en la que presentamos nuestra propuesta ya hemos estudiado que especialmente en algunos estilos de negociación toma vital importancia, ha de ser expuesta en varios idiomas, ha de presentar de forma clara el producto, las condiciones, etc. Debe estar impecable, pues en gran parte es nuestra imagen la que queda plasmada en la documentación y la que va a manejar nuestros clientes en la negociación.

Los más usados son el Word de Microsoft y el OpenOffice Writer que es libre.

## Para saber más

En el siguiente enlace podrás encontrar el tutorial para manejar el Open Office que incluye un procesador de textos y es completamente libre de derechos, es decir te resultará gratis.

[Procesador de textos.](#)

# 10.- Programas de presentaciones gráficas.

## Caso práctico

**María Dolores** ha recibido el encargo de preparar la presentación que se llevará a la reunión con los clientes del Reino Unido.

Tiene que hacer primero una presentación de la empresa y después del producto específico que han pedido.

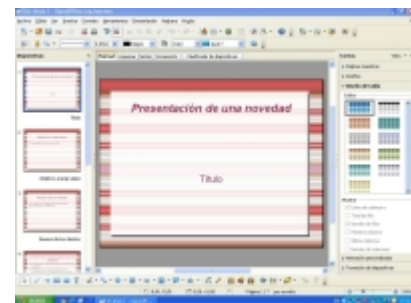
Además ha elaborado un vídeo con una demostración de uno de los productos y está muy interesada en mostrárselo, ha pensado en hacer una presentación donde de forma clara y explícita quede expuesta toda la información.

¿Qué instrumentos crees que podrá usar?



Debes saber que el instrumento que más habitualmente se usa para estas labores son los programas de presentaciones gráficas.

Estos programas te permitirán realizar presentaciones de tus productos o tus condiciones de oferta de una forma agradable a los receptores.



Normalmente un programa de **presentaciones gráficas** constará de tres elementos conjuntados:

- Un elemento que te permitirá insertar un texto.
- Un elemento que te permitirá insertar imágenes o videos.
- Un elemento que permitirá que se vean de forma continúa.

El funcionamiento normal es la creación de “diapositivas”, es decir pantallas que iremos viendo una a una, pero de forma continua sin necesidad de realizar ninguna función por nuestra parte.

Normalmente, el propio programa incluye plantillas que nos permitirán la elaboración sencilla de dichas “diapositivas”.

También, es bastante habitual que podamos incluir animaciones que ayudaran a que nuestra presentación sea más amena. De todas formas nunca has de olvidar que mientras en unos países lo importante es la forma y amenidad en otros lo son los datos. No lo fíes todo al programa y piensa primero en qué debes incluir en la presentación.

En el enlace del apartado anterior, tienes las instrucciones para realizar presentaciones con el **Open Office** que es un programa libre. Evidentemente, existen otros muchos de pago, pero este es bastante intuitivo y te permitirá iniciarte en ese mundo.




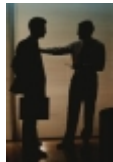

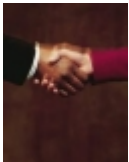




## Para saber más

En el siguiente enlace podrás descargar el Open Office completo, en el se incluyen no solo el programa de presentaciones graficas sino también el del procesador de textos:




[Enlace a la web de Open Office.](#)

## Anexo.- Licencias de recursos.

### Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	Autoría: Hidden. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: <a href="http://www.sxc.hu/photo/1338212">http://www.sxc.hu/photo/1338212</a>		Autoría: Laura Leavell. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: <a href="http://www.sxc.hu/photo/1207294">http://www.sxc.hu/photo/1207294</a>
	Autoría: CELAL TEBER. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: <a href="http://www.sxc.hu/photo/1287062">http://www.sxc.hu/photo/1287062</a>		Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FP a distancia. Procedencia: CD.DVED NUMV43.
	Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FP a distancia. Procedencia: CD.DVED NUMV43.		Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FP a distancia. Procedencia: CD.DVED NUMV43.
	Autoría: Stokcbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V43.		Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FP a distancia. Procedencia: CD.DVED NUMV43.
	Autoría: Hidden. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: <a href="http://www.sxc.hu/photo/1356757">http://www.sxc.hu/photo/1356757</a>		Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FP a distancia. Procedencia: CD.DVED NUMV43.



	<p>Autoría: Gabriella Fabbri. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: <a href="http://www.sxc.hu/photo/1264676">http://www.sxc.hu/photo/1264676</a></p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FP a distancia. Procedencia: CD.DVD NUM CD109.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de FP a distancia. Procedencia: CD.DVD NUM CD109.</p>		<p>Autoría: Danka K. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: <a href="http://www.sxc.hu/photo/1334984">http://www.sxc.hu/photo/1334984</a></p>
	<p>Autoría: Stokcbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V 43.</p>		<p>Autoría: Luis Galisteo. Licencia: Copyright(Cita). Procedencia: Captura de pantalla del programa OpenOffice.org writer.</p>
	<p>Autoría: Stokcbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V43.</p>		<p>Autoría: Luis Galisteo. Licencia: Copyright(Cita). Procedencia: Captura de pantalla del programa OpenOffice.org writer impress.</p>