



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

**NEGOCIACIÓN: ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ESTILO BRASILEÑO
FRENTE AL ESTILO CHILENO.**

**Autor
JORGE IVÁN CABRERA DÍAZ.**

**INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADO A LA
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES.**

PROFESOR GUIA: JOHN REYNOLDS BONILLA.

Santiago, julio de 2016.

Agradecimientos

Primero que todo quiero dar gracias a Dios, ya que sin Él no habría podido concretar este ciclo de preparación profesional. Agradecer a mi hermana Lissette Cabrera, por motivarme a estudiar y darme ánimo para atreverme a ir más lejos. A mi amigo y hermano, Eduardo González que también fue parte importante en el momento más crítico en que decidí emprender este proyecto. Agradecer a mi familia, mis padres, Jorge Cabrera y Ruby Díaz, y a mis hermanas Lissette y Ruby, que han estado siempre ahí para apoyarme, preocupándose por mí, e inculcándome valores que definen quien soy hoy, gracias.

Creo firmemente que la formación profesional (y personal), es un trabajo colectivo en el que influyen diferentes personas, instituciones, experiencias y situaciones, por lo que considero necesario agradecer a cada uno.

Agradecer a todo el cuerpo docente de la Universidad de Valparaíso que contribuyó a mi formación profesional, cada uno de ellos marcó y dejó su sello profesional, cada cual a su manera, en una de las mejores etapas de la vida de un profesional, que es cuando empieza a forjarse. A mi profesor guía, John Reynolds, que me apoyo en el desarrollo del presente informe, por su confianza y paciencia en cada corrección y avance del mismo. A algunos profesores que me impactaron por su calidad profesional y forma de enseñar, Galo López, Adriana Latorre, María Jesús Miranda, John

Reynolds, Teresa Pino, Roberto Yokota, pues aunque en ocasiones pudieran parecer severos, buscaban entregarnos las mejores herramientas profesionales para desarrollarnos en el futuro. De corazón, gracias por su tiempo y dedicación en una de las labores más importantes para nuestra sociedad, la docencia.

Agradezco a la Universidad de Valparaíso por permitirme tener la oportunidad de realizar un programa de movilidad en la Universidad de São Paulo, lo que fue una experiencia inolvidable y crucial en mi formación, no sólo a nivel profesional, sino también personal, en la que pude recoger visiones de personas muy variadas de otras latitudes y realidades diferentes a la nuestra.

Agradezco a cada una de esas personas que aportó su granito de arena para que hoy pueda concluir este proceso, amigos, seres queridos, parientes, que de una u otra forma fueron inspiración para poder seguir el camino de la Universidad. A mis compañeros y amigos, que me brindaron gratos momentos, amistad y risas en cada receso, además de ser buenos compañeros de equipo en los trabajos grupales. A mi amigo Elexer, Carla, Sergio, Mario, Sebastián, Brian, César, Nacho, Iván y muchos más... Pasamos buenos momentos trabajando y compartiendo juntos, gracias.

A Dios sea todo el mérito...

Índice

Agradecimientos.....	2
INTRODUCCIÓN.....	7
1. CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS	11
1.1. Planteamiento del problema.	11
1.2. Objetivos generales y específicos.	11
1.2.1. Objetivos Generales.	11
1.2.2. Objetivos Específicos.	12
1.3. Justificación.	12
1.4. Metodología.	14
1.5. Limitaciones.	14
2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	16
2.1. Definición de Negociación.	16
2.2. La importancia del entendimiento cultural al negociar.	18
2.3. Tipos o Estrategias de Negociación.	19
2.3.1. Estrategia Integrativa o Cooperativa.	19
2.3.2. Estrategia Distributiva o Competitiva.	21
2.3.3. Estrategia de Solución de Problemas.	22
2.4. Proceso de Negociación.	22
A. La fase emotiva.	22
B. La fase reflexiva.	23
C. La fase negocial.	23
2.4.1. Preparación de la negociación.	25
2.4.2. Construcción de la relación.	32
2.4.3. Intercambio de información y la primera oferta.	34
2.4.4. Persuasión.	35
2.4.5. Concesiones.	36
2.4.6. El acuerdo.	37
2.4.7. Post-acuerdo.	37
3. CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39

3.1.	Relaciones Comerciales entre Chile y Brasil.	39
3.2.	Dictadura Militar y Operación Cóndor.	39
3.3.	La vuelta a la democracia.	42
3.4.	El MERCOSUR.	44
3.5.	Estilo de negociación brasileño y características principales.	51
3.5.1.	Preparación de la Negociación	52
3.5.2.	Formalidades y Protocolo.	56
3.5.3.	Manejo de idiomas.	61
3.5.4.	Tipos de contratos (detallados, generales).	61
3.5.5.	Toma de decisiones (individual, en equipo, rapidez).	64
3.5.6.	Resolución de controversias (mediación, arbitraje, intervención judicial, otras).	65
3.5.7.	Tipo de relación (corto, largo plazo).	66
3.5.8.	Temas de conversación (recomendables y no recomendables). (“Negociar en Brasil”, 2009).	66
3.5.9.	Regalos (recomendables y no recomendables).	67
3.5.10.	Confianza.	67
3.5.11.	¿Existen diferencias en el estilo de negociación entre las distintas zonas geográficas?	68
3.5.12.	Otros considerados relevantes.	69
3.6.	Estilo de negociación chileno y características principales.	69
3.6.1.	Preparación de la Negociación	70
3.6.2.	Formalidades y Protocolo.	73
3.6.3.	Manejo de idiomas.	79
3.6.4.	Tipos de contratos (detallados, generales).	82
3.6.5.	Toma de decisiones (individual, en equipo, rapidez).	82
3.6.6.	Resolución de controversias (mediación, arbitraje, intervención judicial, otras).	83
3.6.7.	Tipo de relación (corto, largo plazo).	85
3.6.8.	Temas de conversación (recomendables y no recomendables).	86
3.6.9.	Regalos (recomendables y no recomendables).	87

3.6.10.	Confianza.	87
3.6.11.	¿Existen diferencias en el estilo de negociación entre las distintas zonas geográficas?	88
3.7.	Comparación de ambos estilos según las seis dimensiones del modelo “Six dimensions of National Culture” por Geert Hofstede.	88
3.8.	Cuadro comparativo de los principales aspectos de los estilos de negociación. ...	98
4.	CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA	106
	ANEXOS	116
1.	Balanza Comercial entre Chile y Brasil.	116
2.	Principales productos exportados hacia Brasil. Elaboración propia. (“Estadísticas de Comercio Exterior”, s. f.).....	121
3.	Asociaciones Chileno-Brasileñas.	125

INTRODUCCIÓN

El presente informe se ha desarrollado con el objetivo de presentar mi pasantía como practicante en las Universidad de las Américas y desarrollar el tema escogido: Negociación: Análisis comparativo del estilo de negociación brasileño frente al chileno.

Según el sitio web de la Universidad de las Américas¹: “(UDLA) es una corporación privada, sin fines de lucro, fundada en 1988 y que obtuvo su autonomía en 1997. Se hizo parte de la red Laureate en el año 2000. Con más de 25 años de vida, la institución tiene 8 campus distribuidos en sus sedes de: Santiago, Viña del Mar y Concepción. Su comunidad está conformada por 30 mil estudiantes, 31 mil egresados, más de 3 mil docentes y 500 personas en su planta administrativa”.

“UDLA es una universidad inclusiva, laica y pluralista que tiene como objetivo abrir oportunidades de acceso a la educación superior a quienes, impulsados por su vocación, quieren convertirse en profesionales. Para cumplir con este fin, tiene una sólida política de becas, con las cuales apoya a más del 50% de sus alumnos. Es una institución que se preocupa de entregar a todos sus estudiantes las herramientas necesarias para que puedan desempeñarse o emprender de manera adecuada en un mundo laboral dinámico, globalizado y cada vez más exigente”.

¹ (Universidad de las Américas, 2015)

Mi práctica en la Universidad de las Américas fue básicamente administrativa. El puesto en el que me desempeñé fue el de Analista de Planificación y Control, trabajo que desarrollé junto a un equipo de Ingenieros Comerciales, Publicistas, Relacionadores Públicos, Civiles Informáticos, entre otros profesionales. El trabajo en sí consistía en cruzamiento de bases de datos, tablas dinámicas en Excel y la actualización diaria de una serie de informes utilizados para medir los avances en la gestión de matriculados en la universidad. Precisamente, el hecho de que el trabajo realizado no fuera relacionado directamente con el área de mi competencia, los negocios internacionales, -aunque sí pude ocupar principios de administración-, es que decidí realizar un informe de práctica con el formato de tesis.

El tema propiamente tal, surge producto de mi interés por el área de la negociación, y los temas más humanistas en general. Junto con lo anterior cabe destacar que el año 2012, mientras cursaba el tercer año de carrera tuve la oportunidad de realizar un intercambio en la Universidad de São Paulo, USP, durante un año. Esto me permitió conocer la realidad brasileña, aprender el idioma y poder interiorizarme en una de las mejores universidades de Latinoamérica, disputándose el primer puesto con la UNAM de México según los rankings.

Fue éste, uno de los catalizadores que me llevó a escoger al tema a desarrollar, junto con mi interés en el enfoque antropológico, sociológico y científico que conlleva el estudio de la negociación y todo lo que ello implica: la manera en que nos relacionamos unos

con otros y el cómo nos organizamos, persuadimos, gobernamos y comunicamos unos con otros. Todo a través de la mayor herramienta que poseemos, el lenguaje, tanto corporal (o no verbal), como el verbal. Todos los elementos que involucra el lenguaje, nos permiten negociar.

El presente informe tiene por objetivo presentar las dimensiones que definen la forma de negociar del pueblo brasileño en contraste a como lo hacemos los chilenos y observar si tenemos elementos para aprender de ellos y así obtener una mirada crítica, sea esta positiva o negativa de nuestro estilo de negociación.

Entender esto, puede contribuir en la capacitación de profesionales de las áreas comerciales de empresas, diplomáticos y profesionales que desarrollan tareas en ambientes complejos a tener una buena capacidad negociadora, mejorando así su desempeño y eficiencia en sus respectivos ambientes de trabajo. Mi propósito es abordar la negociación desde su carácter social e inherente al ser humano como medio de comunicación y herramienta, que nos permite conseguir lo que queremos o necesitamos para crecer y desarrollarnos como individuos y como sociedad.

Finalmente, quiero investigar este tema, pues me servirá para crecer personalmente en todas mis relaciones: familiares, laborales y sociales, ya que considero que entender la negociación y aplicarla conscientemente en cada área de nuestra vida, puede traer paz y evitar muchos problemas por no saber comunicarnos con claridad. La negociación es

parte inherente de nuestro ser, pero sólo cuando somos conscientes de ella es cuando podemos obtener su mayor potencial.

1. CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Planteamiento del problema.

Chile y Brasil poseen importantes relaciones comerciales, intensificadas desde la firma del Acuerdo de Complementación Económica en el marco del MERCOSUR, vigente desde el 1 de octubre de 1996.² Desconocer la existencia de diferentes estilos de negociación podría dificultar el crecimiento de las relaciones entre ambos países. He ahí la importancia de nuestra investigación.

1.2. Objetivos generales y específicos.

A continuación, definiremos los objetivos generales y específicos del presente trabajo.

1.2.1. Objetivos Generales.

- 1.2.1.1. Analizar comparativamente el estilo de negociación brasileño frente al estilo chileno, a fin de encontrar similitudes, diferencias,

² (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, DIRECON, 2015)

identificar las fortalezas, debilidades de ambos estilos y la posibilidad de implementación de las fortalezas y corrección de debilidades en nuestra manera de negociar para el mejoramiento de nuestras relaciones comerciales y diplomáticas en el extranjero.

1.2.2. Objetivos Específicos.

1.2.2.1. Describir las relaciones comerciales entre Chile y Brasil.

1.2.2.2. Determinar la influencia de la cultura en los estilos de negociación de cada país.

1.2.2.3. Describir el estilo de negociación chileno y brasileño. ¿Cuáles son las falencias de cada estilo?

1.2.2.4. Comparar ambos estilos. (Similitudes/Diferencias).

1.3. Justificación.

Dentro de las razones para investigar el tema en cuestión, cabe mencionar mi interés personal por las ciencias humanas y sociales, que aun cuando aparentemente no representan el fuerte de nuestra rama de estudio, sabemos que

la negociación reviste todas las áreas del ser humano, entendiendo que este negocia a diario tanto en la cotidianidad de escoger qué desayunar y vestir en la mañana, como en la complejidad que requiere cerrar un contrato de millones de dólares o manejar un arreglo diplomático que evite o catalice un conflicto bélico internacional.

Descubrí la negociación leyendo a Allan Pease y su libro “El Lenguaje del cuerpo” en segundo año de carrera. El tema en sí me era bastante interesante, y grande fue mi sorpresa al descubrir que era material bibliográfico para el ramo de Negociaciones Comerciales Internacionales, impartido en primer semestre del tercer año por el profesor John Reynolds, lo que me llevó a darme cuenta que sería una materia que disfrutaría bastante.

Creo que se necesita de más preparación en la materia de negociación por parte de los profesionales de negocios latinoamericanos, que en ocasiones pasan por alto la preparación que requiere una buena negociación y tienden más a improvisar, perdiendo la oportunidad de hacer buenos negocios. Es por eso que quiero investigar el estado del arte en nuestro país y en Brasil, (dónde por cierto pude vivir un año), para ver que podemos aprender de su manera de hacer negocios o que pueden aprender ellos de nosotros, lo que eventualmente puede convertirse en oportunidades de negocios bien aprovechadas, traducidas en un enriquecimiento mutuo de relaciones comerciales.

Quiero además enfatizar una vez más en la vital importancia de conocer y comprender los estilos de negociación chileno y brasileño a fin de mejorar y aumentar las relaciones, no sólo comerciales, sino también culturales, diplomáticas, fomento al turismo mutuo, y actividades que redunden en el enriquecimiento económico, cultural y social de ambas naciones. Brasil se encuentra además posicionado dentro de las economías fuertes y emergentes a nivel mundial, por lo que tenerlo como aliado comercial estratégico resultaría sumamente interesante.

1.4. Metodología.

La metodología a utilizar será la de investigación teórica documental y bibliográfica, utilizando el método científico. Esto, teniendo en consideración que ya existen estudios y muestreos documentados, tanto por académicos como consultoras privadas o gubernamentales.

1.5. Limitaciones.

El tema abarcará específicamente la realidad chileno-brasileña del ámbito de estudio de ésta tesis, aunque no exclusivamente, ya que se hará mención de los rasgos compartidos con otros pueblos latinoamericanos, producto de nuestra

cercanía cultural. Esto partiendo de la premisa que la realidad de América Latina comparte una historia similar de colonización y desarrollo, a pesar de las evidentes diferencias políticas entre algunos países de la región considerados más o menos liberales que otros. (Ej. Argentina, Bolivia, Venezuela, Ecuador).

Cabe destacar que sólo se considerarán los estilos genéricos de negociación, no teniendo en consideración las diferencias geográficas dentro del mismo país, ya que resultaría excesivamente complejo y costoso, además del hecho de que no existen variaciones considerables dentro de un mismo país. Lo anterior lo podemos constatar por ejemplo en el sitio del Hofstede Centre,³ donde existe la posibilidad de conocer cómo la cultura propia de un país influencia los valores de las organizaciones y la manera de hacer negocios en el mismo a través de su modelo “The model of national culture” conocido también como “The six dimensions of national culture”.

El Profesor Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov junto con sus equipos de investigación, han realizado el muestreo en más de 76 países, por lo cual sus resultados al respecto de Chile y Brasil serán mencionados más adelante en el desarrollo de la investigación.

³ (Hofstede and others, 2010)

2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

A continuación, se definirán los conceptos más relevantes y necesarios para el desarrollo de la presente tesis. Comenzaremos con algunas definiciones acerca de qué es una negociación revisando algunos autores reconocidos en el área. Luego definiremos los tipos de negociación, el proceso que involucra y las etapas propias de una negociación para ir familiarizándonos con el tema.

2.1. Definición de Negociación.

A continuación, se definirá el concepto de negociación según la óptica de varios autores, como **John Reynolds**, profesor titular de Negociaciones Internacionales en la Universidad de Valparaíso, **Roger Fisher y William Ury**, autores de libros de negociación conocidísimos en el área como “Sí... ¡De acuerdo! Cómo Negociar sin Ceder”, al igual que **Aníbal Sierralta**, abogado por la PUCP,⁴ Magíster en Administración de Empresas y Relaciones Internacionales, doctor en Ciencias Jurídicas y especialista en Comercio Internacional y Gerencia Internacional, ex funcionario de la OEA⁵ entre otros cargos importantes y autor de varios libros de negociación.

⁴ Pontificia Universidad Católica del Perú.

⁵ Organización de Estados Americanos.

- 2.1.1. Según Hawver citado por Reynolds,⁶ “Es una forma directa de resolver las diferencias e intereses entre las partes afectadas con el propósito de lograr una solución que sea satisfactoria para ellas. Las partes que negocian generalmente poseen un recurso que la otra desea, y por lo tanto deben buscar la forma de intercambiar los recursos que están en juego”.
- 2.1.2. Según Fisher y Ury,⁷ “La negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando se comparten algunos intereses en común, pero también se tienen algunos intereses opuestos”.
- 2.1.3. Según Aníbal Sierralta,⁸ “La negociación es una técnica y un arte que estudia y trata de las comunicaciones y el comportamiento de las personas cuando intentan ejecutar o acometer objetivos comunes que favorezcan o interesen a cada una de ellas, o cuando buscan resolver un conflicto o evitar un enfrentamiento futuro”.

⁶ (Reynolds, La negociación, una alternativa eficaz y eficiente para resolver los conflictos, 2014, pág. 37)

⁷ (Fisher Ury & Patton, 2003)

⁸ (Sierralta Ríos, 2007, pág. 8)

2.2. La importancia del entendimiento cultural al negociar.

Diferentes empresas han cometido el error de omitir las diferencias culturales al momento de negociar con otras foráneas, ya sea para importar productos o servicios o bien internacionalizar su negocio, llevándoles al fracaso comercial en el país de destino. Es por ello que considerar los estilos, costumbres y creencias de un país antes de entablar negociaciones comerciales resulta vital para establecer relaciones de largo plazo y tener éxito.

Según Dagoberto Páramo⁹: “como consecuencia de la necesidad de establecer lazos comerciales con personas con orígenes, tradiciones y costumbres distintos, es imprescindible conocer el estilo, las formas, los momentos y, sobre todo, las creencias y los modos de negociar de otras culturas. Todo ello con el firme propósito de crear una relación de largo plazo, propia de un enfoque de empresa orientada al mercado, a fin de obtener los mejores niveles de rentabilidad en los mercados extranjeros. Muchos esfuerzos internacionales han fracasado por el desconocimiento de las culturas con las cuales se pretende negociar, o por asumir reprochables actitudes asociadas con posiciones etnocentristas de desprecio hacia los demás o de una supuesta supremacía de los esquemas culturales propios.”

⁹ (Páramo Morales, 2011, pág. ix)

Más adelante veremos las características propias de los brasileros frente a un proceso de negociación, a fin de entender a qué nos enfrentamos al negociar con ellos y cómo afrontar dichas negociaciones de la manera más apropiada, eficaz y eficiente.

2.3. Tipos o Estrategias de Negociación.

Dentro de los tipos o estrategias de negociación podemos identificar tres principales:

2.3.1. Estrategia Integrativa o Cooperativa.

Podríamos decir que en ésta estrategia el objetivo es integrar y aumentar valor para ambos lados, básicamente es “ampliar la torta” u objeto de la negociación, a fin de que ambas partes puedan resultar beneficiadas. Ahora bien, para lograr lo anterior, se requiere que exista un lazo de confianza entre las partes. En este tipo de negociaciones, si no existe confianza la negociación puede tornarse lenta, o tediosa al tomar alguna de las partes una actitud defensiva y suspicaz, o bien intentar ganar a costa o en desmedro del otro.

Además de lo anterior, es necesario enfatizar en este punto la importancia de analizar las convergencias de las partes en la negociación y enfocarse en ellas. Toda negociación se compone de un conflicto de intereses, por lo que, si las partes se enfocan exclusivamente en lo que quieren conseguir o en las diferencias de ambas para conseguir el acuerdo, la negociación puede fracasar o bien resultar en una negociación no óptima, en donde se desaprovecharon las convergencias por enfocarse sólo en las divergencias de la misma.

Aníbal Sierralta lo plantea de la siguiente manera: “Podría cederse en algunos puntos de negociación para obtener los objetivos básicos. Esa es, en esencia, la razón de las concesiones, movimientos tácticos para realizar objetivos mayores que posibiliten el éxito de una estrategia general de negociación”.¹⁰

Según John Reynolds, “Existe un estilo “integrativo” en el cual las partes intentan satisfacer sus intereses mutuos produciéndose una situación de “ganar-ganar”. Sin embargo, para lograr lo anterior se requiere de confianza entre las partes, tolerancia, deseos de resolver el conflicto de

¹⁰ (Sierralta Ríos, 2007, pág. 109)

manera satisfactoria para los involucrados y de mucha creatividad y tiempo para construir soluciones”.¹¹

2.3.2. **Estrategia Distributiva o Competitiva.**¹²

Esta estrategia es conveniente en casos de relaciones cortoplacistas en donde no se pretende formar una relación con la otra parte. Se persigue obtener el mayor beneficio posible de la relación, usualmente en abierto desmedro del otro. Ahora bien, para algunos esto puede resultar en un conflicto ético, es una táctica cuya validez moral es totalmente discutible.

Según Fisher (citado por Reynolds, 2014)¹³, “Existe un estilo de negociación llamado “distributivo”, en el cual las partes tratan de satisfacer principalmente sus intereses en desmedro de los de la contraparte, produciéndose una situación de “ganar-perder”, que incluso podría transformarse en “perder-perder” para ambos en caso de no llegar a un acuerdo”.

¹¹ (Reynolds, Los Conflictos: Alternativas de Solución, 2010, pág. 38)

¹² (Reynolds, Los Conflictos: Alternativas de Solución, 2010, pág. 3)

¹³ (Reynolds, La negociación, una alternativa eficaz y eficiente para resolver los conflictos, 2014, pág. 38)

2.3.3. Estrategia de Solución de Problemas.¹⁴

Según Aníbal Sierralta, “Consiste en articular mecanismos de negociación para identificar y explotar oportunidades, resolver problemas y ganarlos. Esta estrategia opera en el contexto de integración del negocio, cuando el operador define el problema, las soluciones que puede identificar y los factores que observa como importantes para ayudar a determinar las características de la gestión comercial”.

2.4. Proceso de Negociación.

Una negociación, es un proceso y por ende consta de varias **etapas**. Sin embargo, previo a dichas etapas, Aníbal Sierralta¹⁵ identifica 3 **fases** previas, **la fase emotiva, reflexiva y negocial**.

A. La fase emotiva.

Consiste en **generar confianza, agradar o impresionar al otro**. Los sujetos se mueven principalmente a partir de impresiones y emociones, buscando tantear el terreno en el que se moverá la negociación y se podrá eventualmente, resolver el conflicto en cuestión.

¹⁴ (Sierralta Ríos, 2007, pág. 109)

¹⁵ (Sierralta Ríos, 2007, págs. 47-50)

B. La fase reflexiva.

Acontece cuando las partes **exponen sus posiciones y las motivaciones** para reunirse a negociar. Idealmente las partes debieran considerar la idea de "agrandar el pastel" a fin de que ambos puedan obtener lo mejor de la negociación y satisfacer los intereses mutuos, aunque esto dependerá de la estrategia de negociación a utilizar además de las **necesidades** de cada una de las partes, su **poder** de negociación, el **tiempo** que poseen, **información**, etcétera. Cada una de estas variables puede modificar totalmente el curso de una negociación. Ahora, si la estrategia a utilizar será distributiva - competitiva difícilmente se avanzará rápido en la obtención de un acuerdo.

C. La fase negocial.

Finalmente, **la tercera fase, la negocial**, es la última fase, y es donde se **adoptan los acuerdos y las decisiones**. No se puede saltar directo a esta fase, sin considerar las dos anteriores, ya que eso dificultará la generación de un acuerdo. Hay culturas que, por ejemplo, tienen muy arraigado el hacer negocios de manera rápida, "yendo al grano", o "directo al negocio", como los estadounidenses, que suelen ser un poco agresivos al negociar, sin considerar la generación de confianza previa que requieren culturas como la japonesa o india por dar un ejemplo.

En una entrevista del diario La Nación de Argentina a William Ury, gurú de las negociaciones, reconocido a nivel mundial, la periodista Paula Urien redactó¹⁶:

“Mahatma Gandhi dijo con sabiduría: “Ojo por ojo, y el mundo se quedará ciego”, a lo que William Ury adhiere plenamente y sostiene que “hay que estar dispuesto a hablar con todos, y que un buen negociador más que hablar, escucha”. De esta manera se puede lograr un cierto grado de **empatía**, una palabra muy importante a la hora de resolver un conflicto, que viene del griego y quiere decir *padecer con*.

En las habilidades para negociar está la clave del éxito o del fracaso en cuestiones laborales, políticas, étnicas, y también personales. Sin darnos cuenta, negociamos con la familia, en el trabajo, con los amigos. Los gobiernos negocian permanentemente.”

¹⁶ (Urien, Paula, 2009)

Volviendo a las **etapas de una negociación**, según John B. Cullen y K. Praveen Parboteeah¹⁷ el proceso de negociación consta de **7 etapas**:

1. Preparación de la Negociación.
2. Construcción de la relación.
3. Intercambio de información y la primera oferta.
4. Persuasión.
5. Concesiones.
6. El Acuerdo.
7. Post Acuerdo.

A continuación, definiremos cada una de las 7 etapas mencionadas anteriormente.¹⁸

2.4.1. **Preparación de la negociación.**

En esta etapa es esencial considerar con exactitud qué es lo que se quiere lograr, vale decir, el objetivo de la negociación, y para ello necesitamos hacernos ciertas preguntas.

Es muy propio de los latinos prepararse a último momento o incluso prescindir de ello, sin embargo, los que somos profesionales tenemos el deber de maximizar

¹⁷ (Cullen & Parboteeah, 2010 Translated and adapted from english by Jorge Cabrera)

¹⁸ (Cullen & Parboteeah, 2010 Translated and adapted from english by Jorge Cabrera)

las oportunidades de negocio y aprovechar bien los escasos recursos. Lo anterior se consigue con planificación, punto clave para cualquier administrador y negociador.

A. Determinar si la negociación es posible.

- ✓ Para que cualquier negociación pueda llevarse a cabo debe tenerse la certeza de que hay al menos algunos puntos de unión o acuerdo entre las partes.

B. Saber exactamente lo que tu organización quiere de la negociación.

- ✓ Es recomendable tener una lista con las demandas y necesidades específicas que la organización a la que representamos espera obtener en el resultado de la negociación.

C. Estar consciente de lo que está en juego y qué se puede ofrecer o comprometer en la negociación.

- ✓ Es muy poco probable conseguir todo lo que uno quiere en una negociación.

- ✓ Es necesario tener claro con antelación los compromisos y concesiones que se está dispuesto a negociar, a fin de tener herramientas para manejar la situación.

D. Conocer a la contraparte.

- ✓ ¿Puede la otra organización entregarle a la nuestra lo que ella quiere?
- ✓ ¿Cuáles son las metas y objetivos de la contraparte?
- ✓ ¿Qué tanto les interesa la negociación y cuánto les importa conseguir dichos objetivos?

E. Enviar el equipo apropiado.

- ✓ ¿Tienen los negociadores el conocimiento apropiado de los detalles técnicos para llevar a cabo la negociación?
- ✓ ¿Tienen los negociadores las capacidades lingüísticas necesarias?
¿Hablan el idioma correctamente?
- ✓ ¿Conocen el país y su cultura lo suficiente para sacar la negociación adelante?
- ✓ ¿Están preparados como equipo para desarrollar la tarea?
- ✓ ¿Qué nivel de autoridad poseen?

F. Agenda.

- ✓ ¿Existe alguna agenda acordada? ¿Cuáles son las intenciones de la contraparte?
- ✓ ¿Puede eso llevar a la organización a un punto al que no quiera ir?

G. Prepararse para una larga negociación.

- ✓ Saber cuándo retirarse es quizás una de las habilidades más importantes a la hora de negociar.
- ✓ Evitar hacer un acuerdo por el “bien del acuerdo”, vale decir, algo no planificado con tal de que la negociación se lleve a cabo. Esto puede costarle caro a la organización y disminuir el valor de los objetivos conseguidos.

H. Medioambiente.

- ✓ ¿Está el equipo familiarizado con el medioambiente físico?
- ✓ ¿Dónde se realizará la negociación?
- ✓ ¿En qué idioma se realizará la negociación?
- ✓ ¿Necesitaremos intérpretes para llevarla a cabo?

I. Estrategia.

- ✓ Se recomienda planear una estrategia con anticipación, pero mantenerse flexible frente a ella.

Además de los elementos anteriores en la etapa de preparación, también es importante tener en consideración en las negociaciones internacionales algunos aspectos sobre los estilos que usa la cultura extranjera. Al respecto John B. Cullen y K. Praveen Parboteeah¹⁹ añaden:

A. Meta de negociación: Firmar el contrato o construir una relación.

- ✓ Para muchos hombres de negocios asiáticos el primer objetivo de una negociación es construir relaciones, ellos necesitan tener la confianza suficiente para llevar a cabo cualquier acuerdo comercial o de otro tipo.
- ✓ Para ellos el contrato es sólo el paso inicial de una relación de largo plazo que puede generar beneficios futuros mutuos.
- ✓ En sociedades más legalistas, el contrato firmado es la meta más importante de la negociación. Para dichas sociedades lo pactado obliga: del lat. "*Pacta sunt servanda*".

¹⁹ (Cullen & Parboteeah, 2010 Translated and adapted from english by Jorge Cabrera)

B. Estilo de comunicación personal: Formal o Informal.

- ✓ Australianos y estadounidenses están acostumbrados a usar el nombre de pila y tener conversaciones informales. Españoles y chinos reaccionan negativamente a este tipo de trato, que suelen ser más formales y en donde culturalmente títulos y apellidos son tomados en mucha importancia.

C. Estilo de Comunicación: Directa o Indirecta.

- ✓ Japoneses rara vez dirán no directamente, evitan a toda costa usar dicha palabra. En cambio, si algo es “muy difícil”, probablemente en realidad sea “imposible”.

D. Sensibilidad al tiempo: Baja o Alta.

- ✓ Estadounidenses tienden a ir al grano a la hora de hacer negocios, ya que para ellos “el tiempo es dinero”. Lamentablemente, no todas las culturas negocian de la misma forma y es por esto importante considerar la manera de cada una de ellas al hacer negocios.
- ✓ Culturas asiáticas, como mencionamos anteriormente, valoran mucho más construir relaciones que tan sólo remitirse a firmar un contrato,

por lo que podríamos decir que para ellos “las relaciones son dinero”, en el buen sentido de la expresión. Ellos se toman el tiempo para conocer a la otra parte mucho mejor y de este modo determinar si crear una relación a largo plazo vale o no la pena.

E. Formas de Acuerdo: Específica o General.

- ✓ Los japoneses y chinos prefieren principios generales, ya que es imposible prever todas las posibles contingencias futuras.
- ✓ Por otra parte, países más occidentales generalmente buscan detallar la mayor cantidad de posibilidades a fin de evitar problemas posteriores.

F. Emociones: Altas o Bajas.

- ✓ Latinos y españoles suelen expresar sus emociones a través de las negociaciones, mientras que los japoneses y alemanes son más reservados. Recuerdo de ello tenemos con la célebre frase del rey de España, Juan Carlos I diciendo al presidente venezolano Hugo Chávez en la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado el 10

de noviembre del 2007, en Santiago de Chile: “¿Por qué no te callas!?”²⁰

G. Actitud hacia la negociación: Ganar-Perder (Competitiva) o Ganar-Ganar (Cooperativa).

- ✓ Algunas culturas ven el proceso como uno en el que ambas partes pueden verse beneficiadas (Ganar-Ganar), mientras que otras ven la necesidad que un lado gane mientras el otro pierda (Ganar-Perder).

2.4.2. Construcción de la relación.

A. En esta etapa los negociadores no se enfocan en asuntos de negocios.

- ✓ Los negociadores se concentrarán en el aspecto social e interpersonal.
- ✓ Ellos se formarán opiniones respecto de las características personales de los negociadores: Qué es lo que realmente les gusta, cuáles son sus metas y por sobre todo saber si **son ellos dignos de confianza.**

²⁰ (Egurbide, Peru , 2007)

B. A menudo este paso se desarrolla en un lugar diferente al lugar formal donde se lleva a cabo la negociación.

- ✓ Quizás un restaurante o en un paseo por la ciudad de los anfitriones, en un ambiente evidentemente más distendido para la camaradería.
- ✓ En la mayoría de los países, restaurantes, bares y tours culturales proveen de un contexto apropiado para las actividades de construcción de la relación.
- ✓ Los japoneses por ejemplo beben té en un cuarto especial fuera de la oficina.

C. La duración y la importancia de la etapa de construcción de relación varía ampliamente dependiendo de la cultura de la nación.

- ✓ Por ejemplo, estadounidenses y alemanes “van directo al grano” después de un breve tiempo de socialización.
- ✓ A menudo ellos visualizan los asuntos no relacionados directamente con la negociación como una pérdida de tiempo y un desperdicio de recursos de la compañía.
- ✓ La meta principal de los negociadores estadounidenses es conseguir los detalles del acuerdo en un contrato escrito.

- ✓ Desde la mirada legal de los estadounidenses, “el socio debe estar de acuerdo a un documento jurídicamente vinculante y obligatorio”.
- ✓ Por otro lado, otros sistemas legales no ven el contrato como obligatorio en todos sus detalles. Por ejemplo, para muchos administradores chinos, un contrato provee solo la base sobre la cual construir la relación, con detalles en los que trabajaran después.

2.4.3. Intercambio de información y la primera oferta.

A. Las partes intercambian información de tareas relacionadas.

- ✓ Normalmente, ambas partes harán una presentación formal de lo que ellas desean conseguir de la relación.
- ✓ Se presentan asuntos tales como la cantidad, características técnicas, y el precio de los productos y servicios requeridos.
- ✓ En algunas culturas, los presentadores pueden enfocarse más en aspectos relacionales de la presentación.

B. Ambas partes usualmente presentan su primera oferta.

- ✓ Las culturas nacionales y de negocios tienen influencia acerca de qué información es entregada o requerida, cómo la información es presentada, y cuán cercana es la oferta inicial a la meta perseguida.
- ✓ Negociadores árabes por ejemplo usan puntos de partida por lo general extremos (entre un 20% y 50% de la oferta final), ya que en su cultura el regateo es parte esencial de cualquier negociación. Por el contrario, la oferta inicial típica de los negociadores estadounidenses varía entre el 5% y 10% de la oferta final.

2.4.4. Persuasión.

- ✓ Este es el corazón del proceso de negociación. Cada parte en la negociación intentará conseguir que la contraparte se aproxime lo más posible a su posición usando diferentes argumentos a fin de persuadir al otro a ceder cuanto sea posible.
- ✓ Los negociadores usan tácticas similares para actuar a favor de su posición, su énfasis y mezcla de tácticas varía de acuerdo a su entorno cultural.

2.4.5. **Concesiones.**

- ✓ Hacer concesiones requiere que cada parte se relaje frente a ciertas demandas a fin de satisfacer las demandas de la contraparte.
- ✓ Usualmente significa ceder en los puntos menos importantes para uno a fin de alcanzar los que son más importantes para la organización. Lo que podríamos llamar inteligencia estratégica.

a) **Enfoque secuencial.**

- ✓ Cada parte realiza concesiones recíprocas por concesiones hechas por la otra parte.
- ✓ Estadounidenses tienen una norma de reciprocidad: Uno debería responder a una concesión hecha por la otra parte haciendo una concesión.
- ✓ En muchas culturas, la gente considera el “ceder” como un signo de debilidad.
- ✓ En la típica estrategia negociadora estadounidense, los socios consideran cada asunto como un punto separado. Esto se conoce como la técnica del “salame”, dividir toda la negociación en pequeños acuerdos que a la larga resultan caros en conjunto.

- ✓ Los negociadores esperan que cada parte ceda y pida en cada asunto individual en secuencia.

b) Enfoque holístico.

- ✓ Cada parte de la negociación realiza pocas, si es que realiza alguna, concesión hasta el final de la negociación. Esto es más común en Asia.

2.4.6. El acuerdo.

- ✓ El acuerdo final es el contrato firmado y acordado por las partes.
- ✓ Debe ser consistente con el sistema o sistemas legales escogidos por las partes a los que adscribe.

2.4.7. Post-acuerdo.

Consiste en una evaluación del éxito de una negociación finalizada.

- ✓ Esto permite una recopilación importante de información acerca de las fortalezas y debilidades del enfoque que fue utilizado durante la negociación.

- ✓ La mayoría de los negociadores estadounidenses tienden a ignorar los beneficios de este paso, al punto que están listos para avanzar a la siguiente negociación.
- ✓ Para los chinos, acordar un negocio no es el fin de una negociación, sino el comienzo de una oportunidad para desarrollar más confianza en la relación.

3. CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Relaciones Comerciales entre Chile y Brasil.

A continuación, procederemos a revisar las relaciones entre Chile y Brasil en los últimos años, a fin de entender el *statu quo* de la relación, observar si se está aprovechando en su máximo potencial y qué podemos hacer al respecto en caso de que la respuesta sea negativa.

En general, los países sudamericanos han estado en constante relación, producto de su cercanía cultural, geográfica e histórica. Además del idioma que nos une con nuestros vecinos compartimos una historia de colonización española similar. No es el caso de Brasil, que se encuentra aislado idiomáticamente por el portugués y cuenta una historia un tanto diferente que se entremezcla con esclavos africanos y se remonta a por lo menos 3 siglos antes de colonización, por un país muy diferente a España, Portugal.

3.2. Dictadura Militar y Operación Cóndor.

No puedo dejar de mencionar las múltiples dictaduras militares sufridas en varios países de la región y la cooperación militar conjunta de varios de ellos en diferentes operaciones acontecidas entre el 1950 y 1990. Creo importante

mencionar lo anterior, partiendo de la presuposición que las decisiones políticas obedecen generalmente a **intereses comerciales** en el mundo contemporáneo o bien resultan en cambios que afectan la economía de un país para bien o para mal. En el caso latinoamericano varios países se alinearon con políticas estadounidenses en este periodo, generalmente de liberalización del comercio, que es lo que le interesaba al país del norte en ese momento.

En plena Guerra Fría, donde los discursos polarizados de derechas e izquierdas en el mundo eran recurrentes, surge la “Operación Cóndor”, avalada por los Estados Unidos de América, que veía en las fuerzas insurgentes, (Junta Coordinadora Revolucionaria JRC), del Cono Sur una amenaza terrorista internacional, un enemigo marxista ganando terreno en este lado del mundo y una amenaza a la instauración de su modelo económico neoliberal en la región.

Como respuesta a las proclamas de convocar a una lucha armada por parte de la JRC, se crea la “Operación Cóndor”, a fin de silenciar cualquier intento de desarticulación del(los) régimen(es) militar(es) imperante(s). El autor británico Christopher Hitchens sindicó a Henry Kissinger el entonces Secretario de Estado de los Estados Unidos durante el gobierno de Nixon como el ideario del plan y le acusa como criminal de guerra en su libro “The Trial of Henry Kissinger”: “crímenes de guerra, crímenes contra la humanidad, y por delitos contra el

derecho común o consuetudinario o internacional, incluyendo conspiración para cometer asesinato, secuestro y tortura.”²¹

Para quienes no están al tanto, según John Dinges “La operación Cóndor consistió en un **acuerdo entre los gobiernos** –concretamente las agencias de inteligencia- de Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil y Bolivia que tenía por objeto combatir los enemigos políticos de las dictaduras militares anticomunistas del Cono Sur. La reunión que dio nacimiento a este sistema se llevó a cabo en Santiago de Chile en noviembre de 1975”.²²

La Operación Cóndor se puso en marcha a instancias de la dictadura militar chilena el 29 de octubre de 1975, tras la “Primera reunión de trabajo de inteligencia nacional”, en que los jefes de inteligencia de los países del Cono Sur y sus delegados se reunieron secretamente en Santiago para crear una Oficina de Coordinación y Seguridad, “algo similar a lo que tiene la Interpol en París, pero dedicado a la subversión”, como indica el documento de trabajo.²³ Sin embargo no ahondaremos en este punto, pues lo que nos interesa son las **relaciones comerciales** entre los países, más allá de sus decisiones políticas. Merece la pena, sin embargo, su mención especial este triste periodo para tener un panorama de lo que precedió a la apertura económica chilena y el estado

²¹ (Amazon.com Review and Publishers Weekly, 2002)

²² (González Jácome, 2006)

²³ (Núñez, Guillermo , 2000)

sociopolítico de la región, junto con la participación norteamericana en el proceso.

3.3. La vuelta a la democracia.

Con la vuelta a la democracia de los años 90' Chile experimentó una apertura comercial sin precedentes. Vale la pena mencionar que dicha vuelta a la democracia quedó sujeta a una serie de reformas políticas de fondo para dejar al nuevo gobierno democrático “atado” a una nueva Constitución que sentaba las bases para que las reformas no pudieran ser modificadas con facilidad.

Huneus afirma: “el cambio económico estuvo guiado por el interés de alcanzar ciertos objetivos políticos, que consistían en establecer nuevas relaciones entre el estado y la sociedad, de manera que se crearan las condiciones que aseguraran que la misma coalición gobernante se mantuviera como una fuerza dominante bajo un régimen competitivo.”²⁴

La república de Chile aspiraba entonces a ser un Estado de bienestar y en todo Estado que se precie de tal, la Constitución representa la base de la legalidad y es el pilar sobre el que se construye y legisla la democracia.

²⁴ (Huneus, 1998, pág. 130)

Esta importante modificación Constitucional fue ideada y llevada a cabo por Jaime Guzmán, abogado, político y profesor de derecho de la UC, fundador e intelectual del partido político derechista: Unión Demócrata Independiente (UDI), junto con otro grupo de economistas tecnócratas preparados en Estados Unidos al alero del prestigioso Milton Friedman de la Universidad de Chicago, conocidos en la época como los “Chicago Boys”.

Citando a Carlos Huneeus respecto de este período de transición política económica: “La visión predominante en la bibliografía sobre ese período es que los “Chicago Boys”, dirigidos por Sergio de Castro, se hicieron cargo de la conducción económica sin tener mayores intereses políticos que el de establecer una economía capitalista y los “gremialistas”, bajo el liderazgo de Jaime Guzmán, tuvieron por misión establecer la arquitectura jurídica de la “democracia protegida” que se consagró en la Constitución de 1980, sin tener vinculación con el equipo económico.”²⁵

Se instauraron políticas de liberalización económica, privatización de servicios antes estatales, apertura de los ciudadanos al crédito, entre otras políticas comerciales.

²⁵ (Huneeus, 1998, pág. 126)

Chile comienza a trabajar arduamente en la firma de Acuerdos Comerciales durante el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle.

3.4. EL MERCOSUR.

Además de lo anterior es importante recordar la importancia de Chile como elemento clave para los Estados Unidos en su estrategia económica de aquellos años, en donde la pérdida de su competitividad industrial y comercial le llevaron a prestar especial atención a la gestación del MERCOSUR, mirándola con preocupación producto de la pérdida de terreno en Latinoamérica con sus competidores (Unión Europea, Japón, NIC's).²⁶

Estados Unidos buscaba en ese entonces frenar los avances del MERCOSUR y simultáneamente aislar a Brasil de América del Sur a través de 4 políticas:²⁷

1. La propuesta de ALCA y el *fast-track*²⁸ como atractivos.
2. Atrayendo a Chile para el eje NAFTA.
3. Desactivando las nuevas iniciativas de cooperación política sub-regionales que parecían estar siendo generadas entre Brasil, Argentina y Chile, usando como instrumentos de división y ruptura la política de seguridad (levantando

²⁶ (Bernal-Meza, 1998 Tradução e adaptação do português por Jorge Cabrera)

²⁷ (Bernal-Meza, 1998 Tradução e adaptação do português por Jorge Cabrera)

²⁸ (La Nación, 1998) El *fast track* es el permiso que le da el Congreso al presidente para negociar acuerdos de integración económica.

el bloqueo de la venta de armas a países de América Latina, establecido durante la presidencia de Carter.

4. Operando sobre Argentina con propuestas políticas vinculadas a la seguridad (alianza extra-OTAN).

Creo necesario comentar algunos de esos hechos, pues las relaciones entre los países latinoamericanos se han visto influenciadas por terceros, y es importante entender eso y el contexto en el que se desarrollaron los hechos que nos llevaron a tener las relaciones, acuerdos y políticas que tenemos hoy.

Una de las razones para que Chile no sea un ejemplo de éxito en la integración latinoamericana subyace en el hecho de que dio prioridad a fortalecer y suscribir otros acuerdos comerciales con otros actores económicos que Chile consideró más importantes como parte de su estrategia comercial a largo plazo, tales como Canadá (1996), México (1998), Centroamérica (1999), UE (2002) y Estados Unidos (2003). El mismo **resumen del acuerdo** con Estados Unidos del sitio web de La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) lo califica como “**su mayor y más importante socio comercial.**”²⁹ de aquel entonces.

²⁹ (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, s.f.)

Las **relaciones comerciales** formales entre Chile y Brasil se remontan a la firma del Acuerdo de Complementación Económica (ACE N° 35) del MERCOSUR, suscrito el 25 de julio de 1996 y vigente desde el 1 de Octubre del mismo año. Vale decir que dicho acuerdo está Integrado por Argentina, Paraguay, Venezuela, Brasil y Uruguay, donde **Chile participa como país asociado**.

El MERCOSUR persigue consolidarse como una plataforma comercial y de servicios, aprovechando la cercanía cultural de la región, sin embargo es necesario fortalecer el MERCOSUR mejorando su institucionalidad, asegurando una efectiva convergencia macroeconómica y **profundizando y perfeccionando el sistema de solución de controversias**. Por otra parte, también es necesario trabajar en mecanismos flexibles, para la incorporación de países que compartan y contribuyan al **proceso de integración regional**.³⁰

Brasil por ese tiempo, no veía en Chile un aliado comercial tan importante, sino que consideraba importante fortalecer lazos con Argentina. Sin embargo fue visto con buenos ojos el apoyo que dio Chile a la candidatura de Brasil al Consejo de Seguridad de la ONU en 1998, siendo el primer país de la región en hacerlo.³¹

³⁰ (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, DIRECON, 2015)

³¹ (Bernal-Meza, 1998 Tradução e adaptação do português por Jorge Cabrera, pág. 100)

ACE 35: ¿En qué consiste exactamente el MERCOSUR?

Según el sitio web de la DIRECON, el ACE 35 es favorable en los siguientes aspectos:³²

- Establecer un marco normativo para constituir un espacio económico entre Chile y MERCOSUR.
- Liberalización del comercio de mercaderías.
- Establecer las condiciones para una gradual liberalización del comercio de servicios.
- Promover las inversiones recíprocas.
- Facilitar el desarrollo y utilización de la infraestructura física y de las interconexiones bioceánicas.

Junto con lo anterior cabe mencionar que el acuerdo persigue mucho más que la liberalización tarifaria de mercancías. Aspira además a extenderlo al **Comercio de Bienes**, como de **Servicios e Inversiones, Transporte e Integración Física**. De conseguirse dicha integración, Chile pasaría a convertirse en una plataforma de acceso al Pacífico para los países del MERCOSUR.

³² (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, DIRECON, 2015)

El ACE se ha ido profundizando a lo largo de los años, se han realizado a la fecha más de 14 Reuniones Ordinarias y 22 Reuniones Extraordinarias, en donde se han suscrito más de **56 Protocolos Adicionales en distintas materias.**

Es importante destacar esto, ya que cuando se suscribe un acuerdo, generalmente hay una serie de temas que no se consideran en primera instancia, por lo que la continuación de las negociaciones y las relaciones posibilita la profundización de los acuerdos en materias importantes, tales como medioambientales, comercios alternativos como el de servicios, responsabilidad social, cuestiones político-institucionales, etc.

Chile por ejemplo ha establecido lazos con el MERCOSUR en dos aspectos importantes, y relacionados entre sí, en el económico-comercial y el político-institucional. “En lo económico-comercial ha traído importantes beneficios reflejados tanto en la evolución del comercio bilateral, como en la dinámica del flujo de inversiones. En lo político-institucional está dado por la participación en el **Foro de Consultas y Concertación Política del bloque**, que ha permitido fortalecer el proceso de integración regional asumiendo compromisos en defensa de la democracia en la región, en un marco de respeto a los derechos humanos.”³³

³³ (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, DIRECON, 2015)

En el análisis de evaluación al MERCOSUR, (último realizado el 2012 por el Departamento de Estudios de la DIRECON dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores), podemos encontrar algunas cifras interesantes en relación al tema que nos convoca: “Las exportaciones chilenas a MERCOSUR, ascendieron a US\$ 6.456 millones en el 2011, lo que representó un aumento del 11% respecto del año anterior. De estas, un 70% tiene por destino el **mercado brasileño** y un 18% el mercado argentino”.³⁴

“El análisis de los diez principales productos exportados revela una concentración del 57%, principalmente debido a la concentración que exhiben los envíos a **Brasil**, mercado en el cual equivalen a un 75%. Los tres primeros productos provienen del sector cuprífero y representan el 42% del total de las exportaciones a MERCOSUR: cátodos y secciones de cátodos de cobre refinado (25%), minerales de cobre y sus concentrados (14%), y alambres de cobre refinado (4%). En el 4º lugar se ubican los salmones congelados (4%), seguidos por el metanol (3%). Los tres principales productos exportados a **Brasil** (57%) coinciden con las tres principales compras desde MERCOSUR”.³⁵

Los datos anteriormente expuestos dan cuenta de la importancia del mercado brasileño para Chile y la importancia estratégica de la profundización de las relaciones para Chile con el bloque y el continente asiático con el cual hoy por

³⁴ (Departamento de Estudios. DIRECON., 2012, pág. 7)

³⁵ (Departamento de Estudios. DIRECON., 2012, pág. 7)

hoy podemos apreciar importantes avances: la firma del **Acuerdo de Libre Comercio con Corea del Sur** en 2004, **China** en 2006, **Malasia** en 2012, y los **Acuerdos en Negociación con Tailandia**, y el **Transpacific Partnership (TPP)**, que incluye a: Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur, Vietnam y Japón.³⁶

Cabe destacar de todas formas, que en mi experiencia personal he constatado más de una vez que la opinión de académicos del área de comercio exterior concuerdan en que el MERCOSUR es un acuerdo que no ha cumplido las expectativas que se tenían de su implementación desde el punto de vista de la integración como un mercado común.

Esto se debe probablemente, y es una opinión netamente personal, en las diferentes políticas que han implementado los participantes del bloque, la pobre cooperación entre las naciones, que se ha visto afectada por disputas entre algunos de los países respecto de territorio, soberanía y diferencias, que han ido tensando las relaciones entre algunos de los países participantes.

³⁶ (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales - DIRECON, 2015)

3.5. Estilo de negociación brasileño y características principales.

A continuación, se describirán las principales características del estilo de negociación brasileño, abarcando los siguientes aspectos:

- A. Preparación de la negociación. (Planificación, recopilación de información, estrategias).**
- B. Formalidades y Protocolo. (Saludos, puntualidad, vestimenta, vida personal, horario de negociación, lugar, distancias, tarjetas de presentación, trato personal, otros).**
- C. Manejo de idiomas.**
- D. Tipos de contratos (detallados, generales).**
- E. Toma de decisiones (individual, en equipo, rapidez).**
- F. Como resuelven las controversias. (Mediación, arbitraje, intervención judicial, otras).**
- G. Tipo de relación (corto, largo plazo).**
- H. Temas de conversación (recomendables y no recomendables).**
- I. Regalos (recomendables y no recomendables).**
- J. Confianza.**
- K. ¿Existen diferencias en el estilo de negociación entre las distintas zonas geográficas?**
- L. Otros.**

3.5.1. Preparación de la Negociación

Planificación de la negociación

Los brasileros no se preparan, con antelación suficiente, para una negociación internacional, aun cuando la fecha de la negociación haya sido fijada hace algún tiempo. La improvisación es un factor presente en casi todas las entrevistas que realizamos. De todos los entrevistados, 65% admiten no haberse preparado adecuadamente para la negociación. En la mayor parte de los casos, la preparación es hecha durante el viaje en el avión. Cuando la negociación acontece en Brasil, la agenda definitiva, incluyendo fechas, horarios, local etc., queda lista pocas horas antes de la reunión. Además de esto, la agenda está siempre sujeta a alteraciones de última hora. (Ligia Maura Costa, 2006)

El gráfico a continuación (y los siguientes), pertenece al resultado de un estudio realizado con 683 negociadores experimentados de 22 estados brasileños, el cual muestra algunas características tales como, su concepción de la negociación, su actitud frente a ella, el objetivo que persiguen y su actitud frente a la planificación de las negociaciones, lo cual en conjunto nos puede dar una visión más acabada al respecto de cómo negocia el brasileros en la práctica.



Gráfico: Concepción básica de la negociación, Actitud negocial, Objetivo de la negociación, Actitud frente a la planificación. (Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal, & Filipe Almeida, s. f.)

Los ejecutivos brasileiros son caracterizados por su visión inmediatista y por la desvalorización del planeamiento formal, lo que se confirma con los resultados obtenidos. (Filipe Sobral et al., s. f.)

Recopilación de la información

Como mencionamos anteriormente la planeación no es su fuerte, pues a pesar del reconocimiento, por parte del negociador brasileiro, de la **importancia** del planeamiento, en la **práctica** no es identificada entre las más manifestadas, lo que ayuda a explicar la creencia diseminada de que atributos como «jogo de cintura», «improvisação» e «tino» (facilidad de andar a oscuras) son suficientes. Por una perspectiva creativa, la improvisación puede ser considerada una virtud en situaciones de emergencia, pero

cuando se transforma en un patrón, puede revelar la fragilidad, por la inadecuación e impulsividad en el encaminamiento de las soluciones. (Filipe Sobral et al., s. f.)

Si va a negociar con brasileros, mostrar datos, cifras, gráficos y demás sin ponerle una cierta personalidad puede que no les valga de mucho. Tiene que mostrar confianza, seguridad y una cierta cercanía. Ello no quiere decir que no se esfuerce en su presentación y en la documentación que les proporcione. (“Negociar en Brasil”, 2009)

Estrategias de negociación

Las negociaciones, aunque en algunos casos son efusivas o temperamentales, no son rápidas y es necesario tomarse las reuniones con cierta paciencia. Cuento con que realizará varios viajes a ese país antes de llevar a buen puerto sus conversaciones. Los brasileños analizan de forma minuciosa sus propuestas y están dispuestos a debatir todo tipo de detalles hasta quedar conformes. Aunque durante su exposición se pueden interesar por detalles, a la hora de negociar el contrato lo harán de una forma general sin entrar en demasiados detalles que dejan para sus abogados y ejecutivos. Aunque apenas quedan empresarios a la vieja usanza, podemos encontrarnos todavía con algunos para los que los acuerdos firmados no significan demasiado y pueden solicitar cambios o renegociaciones de algunos puntos en fechas posteriores. (“Negociar en Brasil”, 2009)

Con respecto a las estrategias de negociación adoptada, todos los entrevistados mencionan, en su discurso, la teoría de negociación cooperativa, o ganar-ganar. Sin embargo, 76% de ellos dieron indicios, como por ejemplo en el modo como describen sus negociaciones, de estar refiriéndose a una negociación distributiva o posicional. Como consecuencia, consideramos que este sea el modelo más usado en las negociaciones de los brasileiros. Esto es también corroborado por el hecho de que pocos entrevistados consideraran que, en una negociación, el objetivo es integrar y aumentar valor para ambos lados. En relación a precios, los brasileiros en general apuestan por valores elevados. La expectativa es que, al actuar de esta forma, puedan tener un margen de regateo dependiente de la reacción de la contraparte. Regatear es, por señal, un elemento importante del estilo brasileiro de negociar. Muchos de nuestros entrevistados observan que los extranjeros, en especial no-latinos, no les gusta solicitar descuentos ni de "jugar a regatear el precio". En contraposición, los datos presentados por los brasileiros -inclusive los numéricos- varían durante el proceso de negociación. (Ligia Maura Costa, 2006)

3.5.2. **Formalidades y Protocolo.**

Saludos

Un apretón de manos cordial, como acostumbramos en los países de culturas de alto contexto. Sin embargo, a medida que avance la confianza es probable también que pueda saludarse con un abrazo moderado en muestra de afecto. Los brasileños son cálidos, quizás más que los chilenos, aunque como en todo orden de cosas, esto depende de la persona en particular y de la ya mencionada confianza entre las partes.

Puntualidad

En general, el estilo brasileño se caracteriza por ser más bien informal en este sentido, el mismo no se preocupa mucho en llegar tarde pues es parte de su cultura, y a modo de experiencia personal, aún profesores, de distintas áreas en distintas oportunidades mencionaron esa característica del brasileño.

Vestimenta

En cuanto a la vestimenta son formales, se procura verse la sobriedad como en la mayoría de las culturas de negocios, por lo que no hay mucha diferencia en ese sentido, y a decir verdad en general, la etiqueta en Brasil no difiere mucho a la etiqueta chilena u occidental.



Gráfico “Apariencia y Presentación”, “Rituales”: (Filipe Sobral et al., s. f.)

Vida personal

Aunque a usted le hagan preguntas algo personales, usted no debe hacerlas. Los brasileños son muy celosos de su vida privada. (“Negociar en Brasil”, 2009)

Horario de Negociación

Es relativo, sin embargo, como veremos a continuación, a los brasileros les gusta socializar con la contraparte para poder ganar confianza y saber del otro, a fin de concretar negociaciones. Por lo tanto, es probable que estas se desarrollen eventualmente en reuniones a la hora de almuerzo o la cena.

Lugar

En Brasil no es muy habitual que todos los ejecutivos o directivos de una empresa tengan un despacho propio. Por eso es común que haya varias interrupciones durante sus reuniones. (“Negociar en Brasil”, 2009)

Las reuniones sociales son importantes. Los brasileros se sienten más cómodos negociando fuera de la mesa de negociación. (Ligia Maura Costa, 2006)

Distancias

El brasilero no se preocupa mucho del espacio personal, pues es efusivo y eventualmente puede ejercer diferentes movimientos o toques a la persona durante la negociación, similar a los italianos que son muy gestuales. Sin embargo, para ellos esto no es una falta de respeto, pues siempre tratan de negociar con un toque de camaradería.

Tarjetas de presentación

La mejor forma de dar una tarjeta de visita es en el idioma propio del país anfitrión. Por una cara en el idioma nativo de usted y por otra en el idioma del país que visita. Se entregan justo después de las presentaciones. Recuerde llevar un número suficiente de tarjetas para que todo el mundo reciba su tarjeta. (“Negociar en Brasil”, 2009)

Trato personal

El contacto personal es de vital importancia para fortalecer la credibilidad y la confianza. Esto ocurre porque la relación personal está íntimamente ligada a la relación

profesional. El foco está en la persona con quien se está negociando, y no propiamente en la organización.

Una buena relación personal es ya un síntoma de acuerdo. Los contactos previos, la relación amistosa y la afinidad con la contraparte tienen un papel clave en las negociaciones a la brasilera. Muchos entrevistados observaron que, para las contrapartes extranjeras (no-latinas), la relación personal y la relación profesional son dos sistemas absolutamente distintos. Esta característica fue criticada por el 40% de los entrevistados.

El aspecto personalista de las negociaciones a la brasilera: Lo que parece ser realmente importante es el contacto personal, pues la negociación es entendida como un proceso de relacionamiento informal. Como consecuencia, los brasileros tienen dificultad en tratar de los aspectos objetivos de la negociación, tendiendo a llevar esta última para el campo de los acuerdos verbales, de camaradería, pudiendo inclusive, comprometerse con lo que no pueden cumplir. (Ligia Maura Costa, 2006)

Otros

Brasil es un país de cultura de alto contexto comunicativo. Es, por tanto, necesario leer en las entrelíneas las ambigüedades de los mensajes. En general, los mensajes contienen mucha información, aun cuando esta huya un poco del foco específico de la negociación.

Quiere decir, los brasileros son indirectos y poco objetivos, reclaman de las contrapartes de otros países que son muy rígidas y directas, no sintiendo de que trazan un rumbo y se mantienen fiel a el. (Ligia Maura Costa, 2006)

3.5.3. Manejo de idiomas.

Los brasileños no se consideran hispanos. Por ello si usted habla español debe preguntar primero si no les molesta que hablen en español. Recuerde que el idioma oficial del país es el portugués. En caso de no coincidir con el idioma se utiliza el inglés como idioma común. Es el idioma universal de los negocios. (“Negociar en Brasil”, 2009)

La Página de consultoría Michael señala que el promedio nacional de los ejecutivos con fluidez del idioma inglés en Brasil es del 37%. El estudio se realizó con 3.000 profesionales en el país. En América Latina, México es el país con el porcentaje más alto de los ejecutivos con inglés fluido. (52%). (Reinaldo Chaves, 2013)

3.5.4. Tipos de contratos (detallados, generales).

Diversidad de sistemas jurídicos. Los brasileros dan poca importancia a los contratos que firman. En la visión de ellos, esos contratos pueden ser alterados posteriormente, de acuerdo con la evolución del negocio. Son flexibles en las negociaciones, aceptando inclusive alteraciones en los términos contractuales previamente acordados. Esta

característica puede existir debido a la experiencia del brasilero con las frecuentes y drásticas mudanzas legislativas, en la tasa de cambio, políticas gubernamentales, etc.

Los brasileros corren riesgos mayores que las contrapartes extranjeras y muchas veces se comprometen con lo que no pueden cumplir. Son optimistas, creyendo que, al final, todo saldrá bien. Además de eso, el incumplimiento de promesas verbales es usual por parte de los brasileros. Ellos, se incomodan con la insistencia de contratos escritos solicitados por las contrapartes extranjeras. Para los brasileros, es más importante fortalecer la relación personal con la otra parte que firmar un contrato. (Ligia Maura Costa, 2006)

Aunque durante su exposición se pueden interesar por detalles, a la hora de negociar el contrato lo harán de una forma general sin entrar en demasiados detalles que dejan para sus abogados y ejecutivos. (“Negociar en Brasil”, 2009)



Gráfico: Base de validez del acuerdo, Contenido del contrato, Proceso de construcción del acuerdo. (Filipe Sobral et al., s. f.)

Después de analizar las citas anteriores nos encontramos con una posición contraria según el estudio titulado: *El estilo de negociación brasileño*, por Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal y Filipe Almeida:

Los resultados del proceso de negociación pueden ser explicados a la luz de características culturales brasileras, como la **aversión al riesgo**, el formalismo y la distancia jerárquica. La preferencia por la base escrita de los contratos (82%) y por el contenido específico en los mismos (88%), es consecuencia de la influencia del formalismo y de la aversión al riesgo. De hecho, los brasileros revelan un elevado grado de aversión al riesgo, lo que implica una necesidad de mecanismos de control asegurado por la **formalización escrita de los contratos**, especificando todos los detalles del acuerdo, anticipando todos los potenciales problemas y contingencias. El proceso de construcción del acuerdo es caracterizado como un proceso top-down por 72% de los entrevistados, lo que significa que las negociaciones comienzan por una definición de los principios generales y sólo después se entra en los detalles. De alguna forma este resultado corrobora otros resultados de esta investigación, la importancia de la construcción de una relación con la otra parte como base de la confianza entre las partes, y el ritmo lento y ritualista característico de las negociaciones. (Filipe Sobral et al., s. f.)

3.5.5. Toma de decisiones (individual, en equipo, rapidez).

En este punto hay opiniones encontradas. Por una parte, hay quienes consideran que las decisiones son tomadas individualmente por los altos mandos de las empresas, y otros estudios dicen que el brasilero tiende más a tomar decisiones en conjunto para minimizar los riesgos de la negociación. A continuación, algunos datos.

Jerarquía. Los mandos superiores son los que toman las decisiones finales, aunque durante el proceso no estén en las reuniones. (“Negociar en Brasil”, 2009)

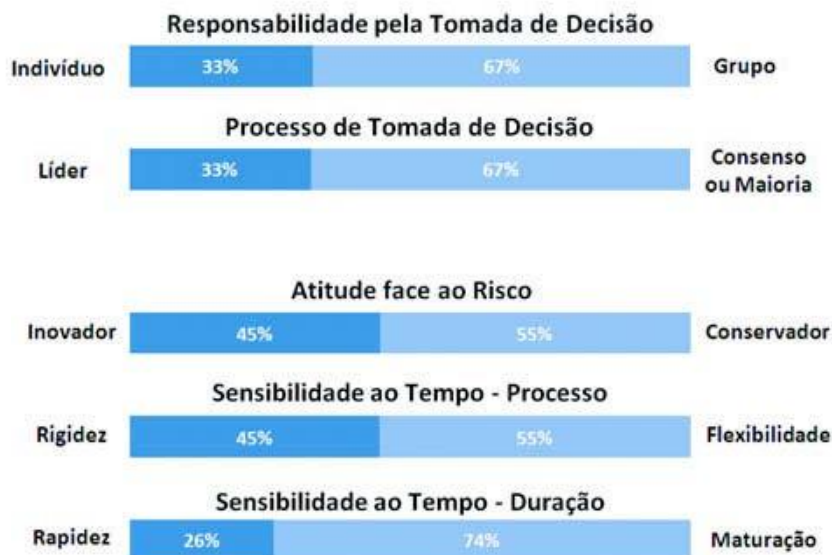


Gráfico: Responsabilidad por la toma de decisión, Proceso de toma de decisión, Actitud frente al Riesgo, Sensibilidad al tiempo – proceso, Sensibilidad al tiempo – duración. (Filipe Sobral et al., s. f.)

En cuanto a la rapidez, cabe mencionar los resultados del último informe anual "Doing Business"³⁷, divulgado por el Banco Mundial, el cual indica que Brasil se encuentra en la posición 126 dentro de un ranking de 183 países (Cae 6 posiciones respecto del año anterior). El informe analiza una serie de factores que facilitan o complican la vida de las empresas en los países, tales como acceso al crédito, burocracia excesiva, acuerdos lentos. Si lo comparamos con Chile (posición 39) podemos claramente darnos cuenta que la rapidez no es algo que caracterice a los brasileros en su manera de hacer negocios. En relación al 2011, Brasil sólo realizó 3 modificaciones en su reglamentación para favorecer la facilidad de negociar en el país.

3.5.6. Resolución de controversias (mediación, arbitraje, intervención judicial, otras).

Para los brasileros, es más importante fortalecer la relación personal con la otra parte que firmar un contrato, por lo que prefieren resolver eventuales conflictos jurídicos mediante un acuerdo, en lugar de recurrir al poder judicial. (Ligia Maura Costa, 2006)

³⁷ (The World Bank, s. f.)

3.5.7. Tipo de relación (corto, largo plazo).

Inestabilidad. Finalmente, en lo que dice respecto a la última característica de una negociación internacional, predomina entre los brasileros el pensamiento de corto plazo. Alcanzar resultados durables de largo plazo es menos importante que resolver problemas urgentes. Por este motivo, corren riesgos externos, inherentes a las negociaciones internacionales, sin la necesaria preparación y sin pensar sobre las consecuencias futuras. Apenas un 32% de los entrevistados afirmaron que corren riesgos calculados y de largo plazo. Los demás buscan la confianza y la amistad para disminuir los riesgos externos. (Ligia Maura Costa, 2006)

3.5.8. Temas de conversación (recomendables y no recomendables).

(“Negociar en Brasil”, 2009)

Temas recomendables

En una negociación se suele comenzar por temas superficiales y socorridos como el tiempo, como ha resultado el viaje o su primera noche en la ciudad, etc. Incluso alguna pregunta de tipo más familiar. Luego se irá encaminando la conversación hacia los temas del negocio o materia en cuestión.

Temas no recomendables

Al entrar en un despacho o sala y comenzar una conversación no es muy correcto, según el protocolo de negocios brasileño, ir directamente a charlar sobre el negocio. No está de más recordar el sentido común: evite hacer preguntas personales.

3.5.9. Regalos (recomendables y no recomendables).

Si le invitan a una casa particular no debe olvidar tener un detalle con los anfitriones. Y al día siguiente, no está demás, enviar una nota de agradecimiento con unas flores. (“Negociar en Brasil”, 2009)

3.5.10. Confianza.

Las orientaciones motivadoras de los negociadores pueden derivar de sus valores culturales, lo que refleja a su vez la orientación de los objetivos de la sociedad. Existen teorías y estudios que iluminan las características de la negociación intercultural.

Edward Hall,³⁸ por ejemplo, define dos tipos de culturas, en función del contexto:

Culturas de contexto alto (CCA). Son aquellas donde el contexto tiene más importancia que las palabras. En este tipo de culturas la palabra no es determinante y se utilizan menos los documentos legales; eso influye en que las negociaciones sean más lentas. La posición social es determinante y el conocimiento sobre ella también. Muchos países de Asia, Japón entre ellos, África, países árabes y los países **latinos**, se corresponden con este tipo cultural, donde los negocios son más lentos, ya que exigen establecer una **relación personal que establezca confianza entre las partes**. Por lo que podemos situar a Brasil dentro de este contexto. (Evangelina García Prince, Universidad de Vigo, s. f.)

En cambio las culturas de bajo contexto las personas tienden a regirse más por normas comunes y reglas, sin dar tanta importancia a las relaciones personales para confiar en el otro. Son menos personalistas y dan más importancia a la tarea que la relación.

3.5.11. **¿Existen diferencias en el estilo de negociación entre las distintas zonas geográficas?**

En el estudio del profesor Sobral participaron 683 negociadores experimentados de 22 estados brasileños y los resultados no presentaron diferencias considerables.

³⁸ Hall, E.T. *El lenguaje silencioso*. Alianza Ed. Madrid. 1989

3.5.12. Otros considerados relevantes.

Opinión de William Ury en una entrevista el año 2003, respecto al estilo de negociación brasilero:

- ¿Existe un estilo brasilero de negociar?

Su principal característica es la improvisación. Los brasileros tienen más juego de cintura que los alemanes, por ejemplo, que son más disciplinados. Es el mismo tipo de perfil que Brasil presenta en el futbol. Creo que el estilo brasilero de negociar debería ser exportado para todo el mundo. La improvisación torna el perfil de las negociaciones más flexible, lo que muchas veces significa llegar más fácilmente al resultado. (William Ury, 2006)

3.6. Estilo de negociación chileno y características principales.

A continuación, se describirán las principales características del estilo de negociación chileno, abarcando los mismos aspectos que revisamos bajo el prisma de la cultura brasileña.

3.6.1. Preparación de la Negociación

Planificación de la negociación

En general, diferentes estudios y publicaciones orientadas a revistas de negocios definen al chileno como alguien que no dedica mucho tiempo para prepararse ante una negociación, pese a que sí pasa muchas horas al día negociando, al menos dos horas diarias.

Sin embargo, estudios realizados por consultoras como Falcon y Saieh en conjunto con el Centro de Negociación de la UC, sólo el 21% de los chilenos se prepara realmente para negociar, un resultado deficiente frente a nuestros pares estadounidenses por ejemplo en que dicha cifra aumenta al 58%. (“Así negocian los chilenos”, 2010)

Si esto lo comparamos con los números brasileños donde un 51% tiene una actitud de preparación frente a una negociación, el 65% de ellos reconoció no prepararse en lo absoluto o hacerlo de manera deficiente. (Filipe Sobral et al., s. f.)

A continuación, algunos de los datos recopilados del estudio de la consultora Falcon, respecto de la actitud de negociadores chilenos.

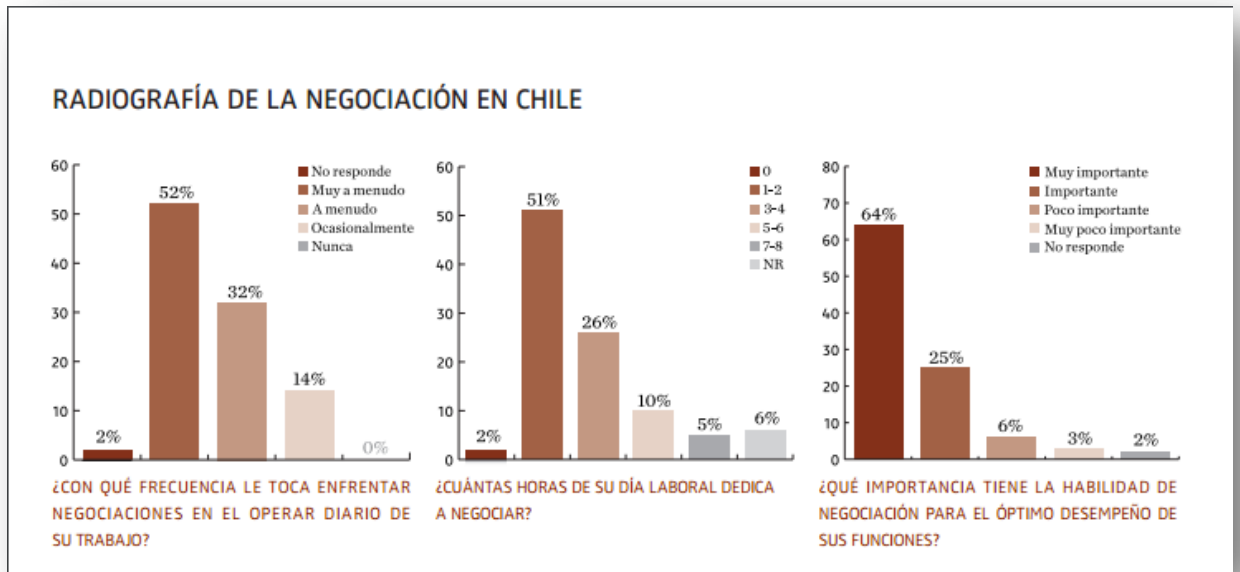


Fig. 1. Radiografía de la negociación en Chile. (“Así negocian los chilenos”, 2010)

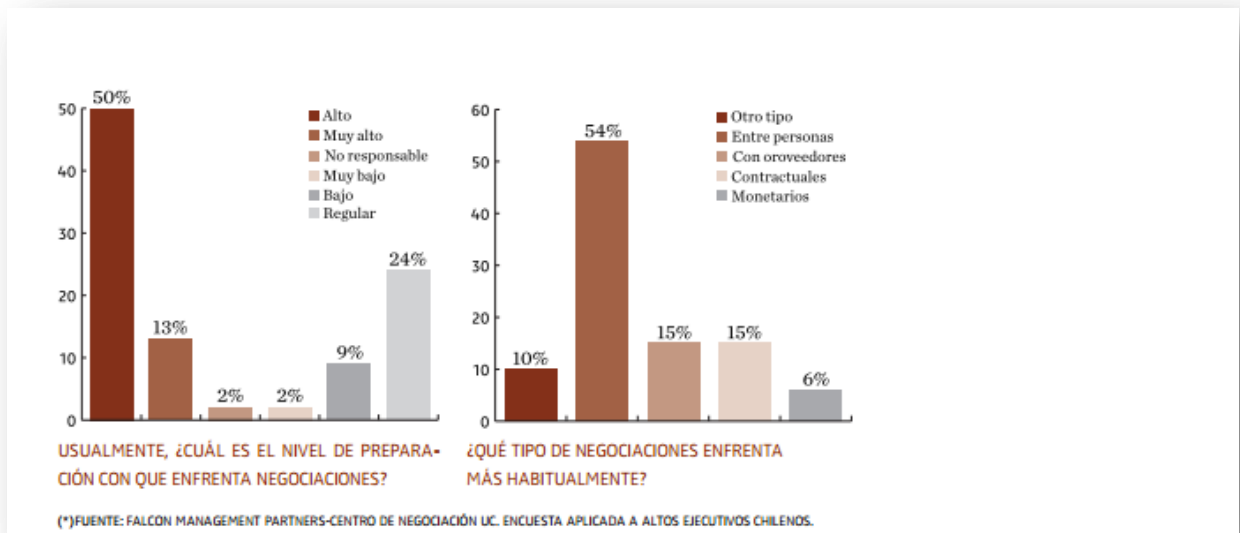


Fig. 2. Radiografía de la negociación en Chile. (“Así negocian los chilenos”, 2010)

Recopilación de la información

Según el estudio citado en el punto anterior, los chilenos son excesivamente desconfiados, y a menudo ocultan información a sus interlocutores al momento de negociar. Un dato importante es que sólo el 47% afirmó creer en las palabras de sus connacionales, a diferencia de, por ejemplo, un 74% de los estadounidenses que sí confían. De ahí el famoso término “A deal it’s a deal”, un trato es un trato.

Estrategias de negociación

Chilenos dicen ser buenos negociadores, sin embargo, diversos estudios dan cuenta que a menudo se tiende a ver la negociación como un proceso tedioso que se quiere evitar a toda costa, lo que conduce a buscar acuerdos intermedios, o “no perder”, desaprovechando oportunidades de creación de valor.

Dado lo anterior se puede desprender que tendemos a utilizar la estrategia de negociación distributiva / competitiva. (“Así negocian los chilenos”, 2010)

3.6.2. Formalidades y Protocolo.

Saludos

Chilenos usualmente estrechan sus manos al momento de saludar, a las mujeres se les puede besar en la mejilla o bien estrechar la mano.

“La forma de saludo habitual es el apretón de manos, al principio y al

final de la reunión. A las mujeres, cuando ya se les conoce, se les

puede dar un beso en la mejilla.” (“Negociacion_y_Protocolo_Chile.pdf”, s. f.)

Puntualidad

Al respecto podemos observar que los chilenos suelen ser puntuales en lo que a reuniones de negocios respecta, probablemente debido al nivel de formalidad que posee la cultura chilena en el ambiente institucional y empresarial.

La edición web del diario Economía y Negocios resalta lo siguiente al respecto de la cultura chilena: *“Si bien las reuniones sociales no suelen partir a la hora, sí lo hacen las reuniones de negocios. “Si se trata de hacer negocios, almuerzos de dos o hasta tres*

horas no son inusuales". ("EyN: El ABC para hacer negocios en Chile: ser formal, destacar los paisajes y ojalá tener conta", s. f.)

"Los empresarios chilenos son puntuales, rigurosos y formales" según la Guía de Negocios de la Embajada Argentina en Chile. (Allendes, 2005)

Vestimenta

Las empresas chilenas tienen una orientación más bien conservadora, por lo que la formalidad es bien valorada dentro de las empresas. Algunas empresas permiten a sus empleados asistir con ropa más casual los días viernes y salir más temprano, pero esto dependerá de la cultura organizacional de la misma y no es una regla aplicable a todas las empresas.

Las apariencias cumplen un rol importante en los negocios. Es importante estar vestido con cuidado e higiene. Los códigos vestimentarios en general son formales y conservadores: traje y corbata para los hombres, y traje de chaqueta para las mujeres. Los hombres tienden a usar la chaqueta al salir de la oficina, incluso cuando solo es para

almorzar. La tenida es menos formal fuera de las grandes ciudades y en ciertos sectores.

(“Práctica de negocio en Chile - Santandertrade.com”, s. f.)

Esto se debe probablemente a las claras diferencias entre las clases sociales, que muchas veces buscan diferenciarse por la apariencia y así poder proyectar su status social.

Hablar de dichas diferencias no es recomendable.

Vida personal

Es bien apreciado por los chilenos el preguntar por la familia, para demostrar interés en la persona y comenzar la conversación de una manera más distendida. Demuestra cordialidad.

La familia ocupa un rol central en la cultura chilena, además es casi seguro que las pequeñas empresas (PYMES – pequeñas y medianas empresas), son de carácter casi 100% familiar. (“Chile - Language, Culture, Customs and Etiquette | global-etiquette | resources”, s. f.-a)

Nepotismo es algo que lamentablemente se ve bastante en el país.

Horario de Negociación

El Consejo de Desarrollo Económico Tecnológico de Exportación del Estado de Aragua, Venezuela recomienda: En la mayoría de los casos, el mejor horario para programar citas con sus contactos chilenos es entre las 10:00 a.m. y 12:30 p.m. y de 3:00 a 5:00 p.m. Algunas personas se reúnen desde las 11:00 a.m. hasta las 3:00p.m. y combinan su cita con un almuerzo. (“Chile.pdf”, s. f.)

Lugar

Las reuniones pueden realizarse en oficinas de la empresa, un restaurante o un salón de reuniones de un salón reservado de un hotel o un establecimiento de categoría, lo que le proporcionará cierta ventaja al momento de negociar, por ser este un lugar más neutro. (Editorial, s. f.-a)

Distancias

En la primera reunión puede que sus interlocutores le parezcan un poco serios y formales. Pero esta relación se irá haciendo más cercana y menos rígida a medida que tengan más reuniones. (Editorial, s. f.-b)

Como ya se ha mencionado, lamentablemente las clases sociales están bastante marcadas en Chile. Es común escuchar expresiones que dividen Santiago en “Plaza Italia para arriba y para abajo”, siendo la clase alta la que vive en el sector oriente de la capital, “para arriba”, sobre la cota mil, y las clases más modestas “para abajo”, en la periferia de la ciudad o en algunos barrios antiguos del centro.

Si bien, la mayoría de los chilenos se considera a sí mismo como “clase media”, esta es bastante difusa. La concentración de la riqueza se encuentra en pequeños grupos elitistas y cerrados, pertenecientes al empresariado. Si consideramos que Chile es uno de los países más desiguales en cuanto a la distribución de la riqueza según el coeficiente de Gini. Dicho índice lo ubica dentro de los 15 países con la *peor distribución del ingreso* a nivel internacional (United Nations Development Programme, 2010). (Castillo, Miranda, & Carrasco, 2012)

Una vez más, enfatizar que no es recomendable hablar de estos temas, por ser sensibles y pueden generar susceptibilidades.

Tarjetas de presentación

Según el símil de PROCHILE en nueva Zelanda, los chilenos dan especial importancia a sus puestos dentro de la compañía, por lo que es recomendable prestar atención a las tarjetas, leerlas con detención para identificar la posición jerárquica del interlocutor y guardarla en una porta tarjetas o portafolio, jamás en el bolsillo. Estas se entregan al comienzo de la negociación. (“EYN: El ABC para hacer negocios en Chile: ser formal, destacar los paisajes y ojalá tener conta”, s. f.)

“Los valores tradicionales de los chilenos hacen que tengan un gran respeto por la jerarquía de mando de la empresa. Lo mismo ocurre en la vida social. Si no está seguro del cargo que ocupa cada cual consulte su tarjeta de visita o pregunte.” (Editorial, s. f.-a)

Es recomendable, asimismo, tener tarjetas impresas en español por un lado y en inglés en el otro, o bien el idioma nativo. Esta debe entregarse por el lado del idioma del interlocutor. (“Chile - Language, Culture, Customs and Etiquette | global-etiquette | resources”, s. f.-a)

En resumen, dé importancia a las tarjetas de presentación, esto le dará una buena entrada frente a sus interlocutores.

Trato personal

En Chile los títulos profesionales como Dr. o Licenciado no son tan utilizados como en otros países latinoamericanos, en cambio utilice Sr./Sra. O Don/Doña. (“Negociacion_y_Protocolo_Chile.pdf”, s. f.)

3.6.3. Manejo de idiomas.

El idioma oficial en el territorio es el español, además de ciertas comunidades indígenas que manejan otros dialectos como el Mapudungun, y Aimara, pero son escasos, si consideramos que la población mapuche según el censo de 2002 es de un 4,1031%. (“estadisticas_indigenas_2002_11_09_09.pdf”, s. f.)

En Chile son pocos los que poseen un buen nivel de inglés, las clases más altas, que gozan de mejor educación, cuentan con colegios en donde se enseñan las clases en inglés desde pequeños a los niños, por lo que no es de extrañar que posean un inglés avanzado. Sin embargo, el resto de la población lejos está de alcanzar dicho nivel. Si bien se han hecho mejoras en el sistema educativo, y se han abierto oportunidades y becas gubernamentales especiales para fomentar el estudio del inglés en los ciudadanos, los resultados aún son deficientes en este tema.

El índice de dominio de inglés (EPI, English Proficiency Index) por su sigla en inglés, sitúa a Chile en un nivel de aptitud bajo (51,88), adjudicándole la posición 37 en un ranking de más de 70 países de todo el mundo. Aun así, dicho estudio pone a Chile en un nivel levemente más avanzado en comparación con Brasil, con nivel de dominio bajo también (51,05), situado en el número 41 del ranking. (“EF EPI - Compare countries”, s. f.-a)

La tendencia para Chile al menos es al alza:



Fig. 5. Tendencia del índice de dominio de inglés en Chile. (“EF EPI - Chile”, s. f.)

Es interesante constatar además que, al realizar el mismo ejercicio, comparando a Chile con el país número 1 del ranking (Suecia), el gasto gubernamental en educación

de dicho país es considerablemente más bajo que el chileno, con resultados abismalmente distintos en este punto tan importante en el desarrollo comercial de un país, como lo es el dominio de una segunda lengua.

A continuación un breve cuadro comparativo de datos clave proporcionados por el sitio de EFI:

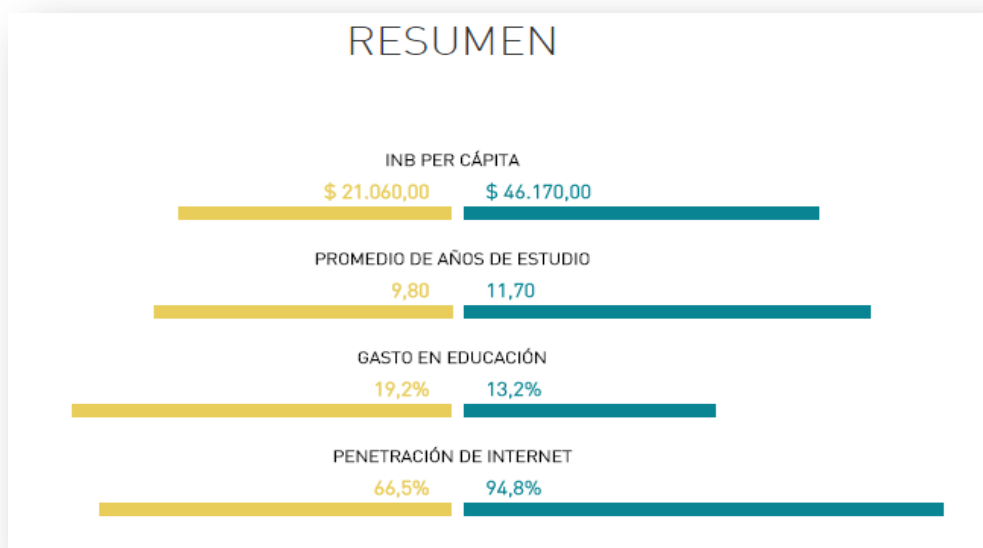


Fig. 6 Comparación del gasto en educación entre Chile y Suecia.(“EF EPI - Compare countries”, s. f.-b)

Por otro lado, según datos del CENSO 2012 indican que el 9,5% de la población aseguró que puede sostener una conversación en inglés, lo que equivale a 1.585.027 personas. En tanto que el 16,41% de los jóvenes de 15 a 29 años, habla y comprende el idioma. (“Conozca los reveladores datos

del Censo 2012 sobre Chile”, 2013)

3.6.4. **Tipos de contratos (detallados, generales).**

“Los acuerdos firmados son cumplidos tal y como se acordaron; si surgen problemas se suelen resolver de forma efectiva y eficiente, en un plazo corto de tiempo; los pagos se realizan de forma correcta y en el plazo acordado.” (Editorial, s. f.-a)

Es debido a la misma desconfianza que presentan los ejecutivos chilenos en las negociaciones, que el contrato será lo más detallado posible a fin de resguardarse ante cualquier eventualidad. Chile es un país bastante burócrata, por lo que si va a realizar negocios en el país se recomienda tener paciencia para cumplir con todas las exigencias legales que sean requeridas.

3.6.5. **Toma de decisiones (individual, en equipo, rapidez).**

Las decisiones cruciales en Chile se encuentran muy jerarquizadas, siendo los altos mandos los que tienen la última palabra. Es recomendable tratar de negociar directo con ellos ya que la transmisión de la información no se realizará de la misma forma por parte de un subordinado a los altos ejecutivos.

Según la Guía de Negocios de la Embajada de Argentina en Chile la estructura de las empresas en Chile es muy jerarquizada y piramidal, por lo que de querer realizar negocios con chilenos debe tenerse en cuenta que esta puede resultar una “puerta infranqueable” a la hora de resolver problemas. Por su parte Bancomext, el símil de Pro Chile en México, la toma de decisiones en el sector privado es lenta debido a la necesidad de establecer consensos entre altos mandos y departamentos técnicos, sin embargo, una vez obtenidos los consensos, la implementación de las decisiones es rápida.³⁹

3.6.6. Resolución de controversias (mediación, arbitraje, intervención judicial, otras).

El arbitraje comercial internacional es una herramienta que ha adquirido popularidad en los últimos años en Chile, y es lo que da cuenta la Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CCI).

Según la revista de negocios CAPITAL, entre los años 2002 y 2007 se “han llevado a cabo más arbitrajes internacionales que en los últimos 15 años”

³⁹ (Allendes, 2005)

Esto se debe a 3 factores importantes. Primero a un fuerte apoyo por parte de los gobiernos, que ven el arbitraje como un complemento necesario para promover políticas que fomentan la inversión extranjera. Segundo, debido a la creciente interacción entre empresas internacionales que necesitan de un punto neutral en donde resolver sus controversias. Y en tercer lugar debido a la integración de otros sujetos y entidades propensas a someterse a arbitraje internacional, como por ejemplo entidades gubernamentales. (“La popularidad del arbitraje comercial internacional en Chile”, s. f.)

El mismo artículo revela que entre los años 1985 y 1995, sólo 7 empresas chilenas participaron de procesos de arbitrajes de la CCI. En cambio, entre los años 1996 y 2006, este número se eleva a 41 empresas participantes en algún proceso de arbitraje por la Cámara.

Según el Centro de Arbitraje y Mediación de Santiago (CAM Santiago), dicha institución ha tenido bajo su jurisdicción más de 2.000 casos de arbitrajes, involucrando a más de 3.000 empresas y estudios jurídicos en Chile. (“CAM SANTIAGO - Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago”, s. f.)

3.6.7. Tipo de relación (corto, largo plazo).

Se puede desprender de los puntos repasados que los ejecutivos chilenos tienen dificultad para establecer relaciones a largo plazo.

“El miedo y el recelo a que una de las partes no cumpla con algún acuerdo termina dinamitando o entrapando las relaciones.” (“Así negocian los chilenos”, 2010)

Ahora bien, es común hoy en día ver empresas, especialmente en el área de los negocios internacionales, concretando asociaciones estratégicas entre los actores clave dentro de las operaciones a fin de ganar competitividad.

Por ejemplo, la dinámica empresa exportadora – operador logístico – agencia de aduanas – navieras.

Además de lo anterior, a nivel institucional, la firma de numerosos acuerdos y tratados de libre comercio da cuenta del deseo de Chile como país, de consolidarse como un socio confiable y dispuesto a establecer relaciones comerciales a largo plazo.

3.6.8. Temas de conversación (recomendables y no recomendables).

Es recomendable comenzar con temas acerca de la belleza del país y su atractivo turísticos, la calidad del buen vino chileno, deportes, viajes, cultura, evitando temas personales. (“Chile.pdf”, s. f.)

No es recomendable hablar de religión, guerras, política, violación de derechos humanos, clases sociales y étnicas y en general cualquier crítica al país, ya que los chilenos en general tienden a ser muy patrióticos y algunos muy religiosos, especialmente los que han sido criados con una fuerte influencia católica.

Chilenos tienden a interrumpir mientras se habla, como una manera de participar de la conversación, evite sentirse ofendido por ello. Además, son indirectos en la conversación por lo cual es muy probable que le digan lo que usted quiere escuchar en lugar de ser honestos. La emocionalidad es una característica común en la cultura chilena. (“Chile - Language, Culture, Customs and Etiquette | global-etiquette | resources”, s. f.-b)

3.6.9. Regalos (recomendables y no recomendables).

Dentro de los regalos recomendados dentro del protocolo, son bien recibidos dulces y chocolates en caso de ser invitado a una casa.

No se recomienda regalar flores amarillas, moradas o negras, ya que simbolizan para algunos, desprecio y muerte.

Los regalos deben ser abiertos frente al interlocutor inmediatamente después de recibidos. (“Chile - Language, Culture, Customs and Etiquette”, s. f.)

Un vino de buena calidad será bien apreciado por los ejecutivos chilenos, debido a la cultura vitivinícola de Chile.

3.6.10. Confianza.

Chilenos tienden a ser muy desconfiados a la hora de negociar. Como revisamos en puntos anteriores, esta característica tiende a generar reticencia frente a las negociaciones procurando, más que ganar o crear valor, evitar perder.

“En 2007, un estudio -realizado en siete países latinoamericano por Cieplan y el Instituto Fernando Henrique Cardoso de Brasil- reveló que sólo el 10% de los chilenos cree que se podría confiar en la mayoría de las personas. Esta cifra está entre las más bajas de la región y dista mucho de la existente en países desarrollados.” (“Así negocian los chilenos”, 2010)

3.6.11. ¿Existen diferencias en el estilo de negociación entre las distintas zonas geográficas?

Chile es un país desafortunadamente muy centralizado, por ende se puede desprender de esta condición que no existen diferencias considerables en los estilos de negociación de los ejecutivos de la gran capital, que es donde se concentra la mayor actividad económica del país.

3.7. Comparación de ambos estilos según las seis dimensiones del modelo “Six dimensions of National Culture” por Geert Hofstede.

A continuación, observaremos parte de los resultados obtenidos por el Hofstede Centre mencionado anteriormente. En su sitio en internet se puede realizar la comparación de dos o más países a elección a fin de entender sus diferencias culturales y como éstas inciden en su manera de negociar.

Pero primero procederemos a definir las 6 dimensiones que estudia el modelo “National Culture” desarrollado por Geerst Hofstede y colaboradores.

3.7.1. **Distancia del Poder**

Esta dimensión comprende que no todos los individuos son iguales, lo que muestra la actitud de dicha cultura hacia esas desigualdades entre nosotros. Se define como el grado en que los miembros de un país u organización dentro del mismo, aceptan las desigualdades en la distribución del poder.

3.7.2. **Individualismo/Colectivismo**

Esta dimensión mide el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Busca definir la autoimagen de los individuos de la sociedad, sea esta un “Yo” o un “Nosotros”. Sociedades individualistas tienden a ser más competitivas y se consideran principalmente a sí mismos y sus familiares cercanos. Sociedades colectivistas sienten que pertenecen al grupo, se preocupan entre ellos y muestran lealtad.

3.7.3. **Masculinidad/Femineidad**

Un alto puntaje (masculino) en esta dimensión indica que la sociedad se guía por la competitividad, logros y éxito, entendiéndose éxito como ser el mejor en el área / ganador. Un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a través de la vida organizacional.

Un puntaje bajo (femenino) en esta dimensión indica que los valores dominantes en la sociedad son el preocuparse y cuidar unos de otros buscando la calidad de vida. Una sociedad femenina es una donde la calidad de vida es señal de éxito y querer sobresalir no es admirable. La cuestión fundamental aquí son las motivaciones de las personas, querer ser el mejor (masculino) o disfrutar lo que se hace, (femenino).

3.7.4. **Evitar la Incertidumbre**

Esta dimensión tiene que ver con la manera en que una sociedad se enfrenta o trata la incertidumbre. ¿Hay que tratar de controlar el futuro o sólo dejar que las cosas sucedan? Esta ambigüedad lleva a ver como las culturas tratan con la ansiedad. El grado en que los miembros de una sociedad se sienten amenazados ante la ambigüedad, o situaciones desconocidas les han llevado

a desarrollar un sistema de creencias o instituciones que intentan minimizar dichas ambigüedades. Lo que en ocasiones resulta en un alto nivel de burocracia y acuerdos escritos, en lo que hacer negocios respecta.

3.7.5. **Orientación a largo plazo**

Esta dimensión describe como cada sociedad mantiene vínculos con su propio pasado a fin de tratar los retos del presente y del futuro. Sociedades normativas, por ejemplo, aquellas con bajo puntaje en este punto, prefieren mantener tradiciones y normas, mirando con recelo los cambios sociales que alteren el “*status quo*”. Por otro lado, sociedades con puntajes altos en esta dimensión tienden a tener una aproximación más pragmática: fomentan el ahorro y esfuerzos en la educación moderna a fin de prepararse frente al futuro.

3.7.6. **Indulgencia**

Uno de los grandes retos que enfrenta la humanidad es nuestra manera de socializar con niños pequeños, la manera de criarlos. Sin socialización no llegamos a ser “humanos”. Esta dimensión trata de medir el grado en que las personas lidian con sus deseos e impulsos según la base en que fueron

criados. Un control relativamente débil lo definimos como “indulgencia”, y un control relativamente fuerte “retención”, lo que llamaríamos sobreprotección en Chile. Por ende, las culturas pueden ser definidas como Indulgentes o Retentivas.

Personalmente, considero que la manera en que educamos y criamos a las futuras generaciones es determinante en la conformación de la sociedad y de la cultura. Entre más indulgentes somos en este punto, menos capaces serán las futuras generaciones de lidiar con la frustración y el fracaso, factores ineludibles en la vida. Sin fracaso no hay aprendizaje.

A continuación, los resultados de Chile en comparación con Brasil según el estudio de las 6 dimensiones:

Distancia de poder: Chile ocupa una posición intermedia, a pesar de tener un puntaje relativamente bajo en relación a otros países latinoamericanos (63), su pasado autoritario producto de la dictadura militar sufrida a principios de los 70's. ha contribuido a mantener cierto autoritarismo en otras áreas. Las pirámides organizacionales muestran escalas marcadas y poca delegación en las partes más bajas de las mismas. Símbolos de status son remarcados a fin de delimitar posiciones y poder. Diferencias sociales se encuentran bien definidas, y los privilegios de los grupos más acomodados son algo común y relativamente aceptado por la sociedad.

Con un puntaje de 69, Brasil muestra una sociedad que cree en las jerarquías y que estas deberían ser respetadas. Además, las desigualdades entre los individuos son aceptadas. Las diferencias en la distribución de poder justifican el hecho que los más poderosos tienen más beneficios que los menos poderosos en la sociedad. En Brasil es importante mostrar respeto por la gente mayor (los hijos cuidan a sus padres ancianos). En las empresas existe un jefe que toma completa responsabilidad. Símbolos de status de poder son muy importantes a fin de mostrar posición social y “comunicar” el respeto que debiera ser mostrado.

En este punto podemos ver lo similar de ambas culturas en cuanto a cómo perciben la desigualdad y la distribución del poder. Lo anterior nos puede llevar a inferir que las organizaciones son concebidas de maneras parecidas y los roles se encuentran bien marcados a la hora de negociar, dependiendo del poder del cargo que se ostente dentro de la empresa.

Individualismo: Chile posee un bajo puntaje en esta dimensión (23), similar al resto de los países latinoamericanos. Según el Hofstede Centre, varios artículos sobre el tema parecen mostrar un cambio de percepción entre la fuerza laboral de oficinistas al menos, donde se busca una mayor autonomía y variedad en sus posiciones. Muchos se muestran más firmes que en el pasado en exigir desarrollarse, y no dudan en cambiar de empleador si no ven satisfechas sus expectativas de crecimiento profesional.

Estos cambios son esperables dado el notable incremento del PIB y el hecho de que el desarrollo económico fomenta el individualismo. Sin embargo, fuera de Santiago aún se conservan ciertas prácticas paternalistas que permanecen, probablemente a la escasez de trabajo fuera de la capital, manteniéndose la agricultura como una de las principales ocupaciones de regiones. Lo cual lleva consigo una arraigada cultura paternalista de “patrón de fundo” y sus “peones”.

Brasil ostenta un record de (38), lo que significa que en este país las personas desde su nacimiento se integran a grupos fuertes y unidos, (principalmente representados por familias; incluyendo tíos y abuelos, además de primos), los cuales protegen a sus miembros por lealtad. Este es también un aspecto importante en el ambiente empresarial, donde un miembro poderoso y mayor puede ayudar a un sobrino más joven a conseguir un puesto de trabajo importante en su propia compañía. En negocios, esto es importante, a fin de construir relaciones fuertes y estables en el tiempo. Una reunión usualmente comienza con conversaciones genéricas para conocerse antes de empezar a negociar. Ellos prefieren una comunicación de estilo rico contexto, por lo que en ocasiones pueden resultar efusivos y temperamentales.

Masculinidad: Aunque es difícil de detectar, la evidencia revela un carácter femenino de la sociedad chilena con un puntaje de 28 en esta dimensión. Lejos de ser arrogante, tanto hombres como mujeres muestran una actitud de modestia en su comportamiento.

En países femeninos el enfoque está en “trabajar para vivir”. Las personas requieren un sentido de “pertenencia” dentro de un grupo social, aceptación dentro del mismo. Les dan valor a los vínculos interpersonales y buscan la aprobación del grupo. Consecuentemente tienden a apoyar a sus miembros como miembros de un equipo y los gerentes se esfuerzan por alcanzar consensos. Los conflictos se resuelven mediante compromisos y negociaciones. Incentivos tales como tiempo libre y flexibilidad son favorecidos. El enfoque se encuentra en el bienestar por sobre sobresalir.

Probablemente, esta característica sea una de las diferencias más sustanciales frente a los pares brasileños quienes cuentan con un indicador de 49, un nivel bastante intermedio en donde la masculinidad y competitividad parece ser más agresiva que en Chile.

Evitar la incertidumbre: Tanto Chile como Brasil presentan altos puntajes en este punto, (86 y 76 respectivamente), lo que no los aleja de la realidad general en Latinoamérica, en donde la incertidumbre se evita a través de todos los medios posibles. Dichas sociedades muestran una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales elaborados a fin de estructurar la vida en sociedad. Contrario a la práctica general en otros países latinos, Chile muestra bajos índices de corrupción (*resultados recabados probablemente mucho antes del acontecer nacional actual, léase CASO PENTA, CAVAL, SQM, boletas ideológicamente falsas, CORPESCA, entre otros ampliamente difundidos hoy por hoy en el periodismo doméstico*). De acuerdo con la puntuación en esta dimensión y

probablemente influido por su pasado autoritario, se puede ver una gran dependencia de los expertos y asesores, autoridades y en particular de empleados no directivos.

Por otra parte, Brasil se asemeja bastante como mencionamos anteriormente y requiere por ende también de reglas elaboradas para hacer del mundo un lugar seguro para vivir. Sin embargo, la necesidad de los individuos de obedecer dichas leyes es débil. Si las reglas no pueden guardarse, nuevas leyes deben ser dictadas. En Brasil, un país con alta evitación de incertidumbre, burocracia, leyes y reglas son muy importantes. Brasileños necesitan tener buenos momentos para relajarse al finalizar el día y poder compartir con sus colegas, disfrutar una larga comida o bailar con invitados y amigos. Debido a su alto nivel en esta dimensión, brasileños son muy apasionados y demostrativos: sus emociones son fácilmente expresadas en su lenguaje corporal.

Orientación a largo plazo: Brasil tiene un puntaje bastante promedio en este punto por lo que puede clasificarse como intermedio.

Chile, en cambio tiene un bajo puntaje en esta dimensión lo que da cuenta de su cultura normativa. Personas que viven en sociedades normativas poseen una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad absoluta, son normativos en su forma de pensar. Muestran un gran respeto por las tradiciones, y son poco propensos a ahorrar para el futuro, se enfocan en obtener resultados rápidos y a corto plazo.

Indulgencia: Con un alto puntaje en esta dimensión, Chile muestra una relativa orientación a la indulgencia. Personas clasificadas en sociedades con un alto puntaje en indulgencia, por lo general muestran una voluntad de llevar a cabo sus impulsos y deseos para lograr disfrutar la vida y pasarlo bien. Dichas sociedades poseen una actitud positiva y tienen tendencia al optimismo. Además, le dan un alto grado de importancia al tiempo de ocio, descanso y diversión, actuando como les plazca y gastando dinero a su antojo. En este aspecto Brasil posee las mismas características que las de sus pares chilenos.

Si bien este estudio nos da líneas bastante generales, nos puede dar luces de las semejanzas entre chilenos y brasileños desde el punto de vista cultural y la manera en que los negocios son abordados. Aun cuando hay una enorme barrera idiomática, parece ser que son más las similitudes que las diferencias entre ambos.

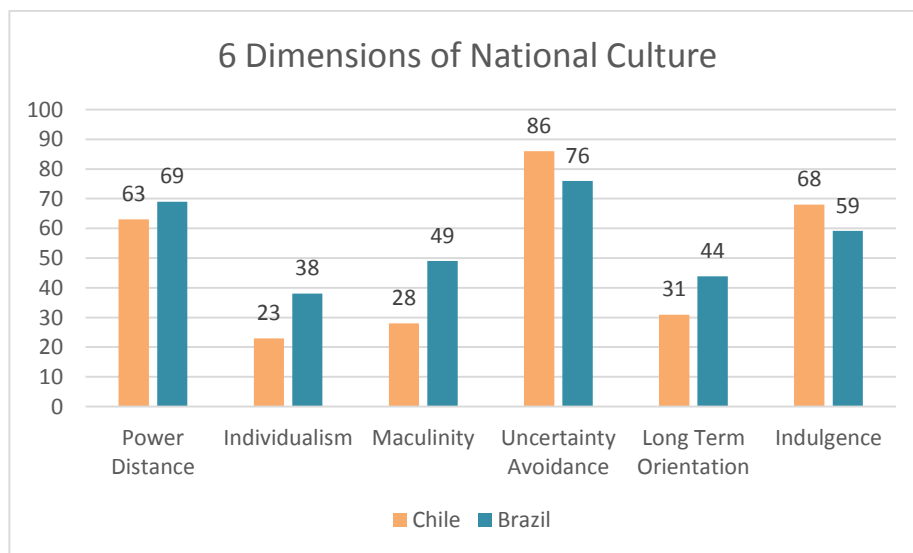


Fig. 7 Comparación entre Chile y Brasil. Datos tomados del The Hofstede Centre. Elaboración propia. (“Geert Hofstede | Hofstede Dimension Data Matrix”, s. f.)

3.8. Cuadro comparativo de los principales aspectos de los estilos de negociación.

Para concluir, se presenta el siguiente cuadro resumen que compara ambos estilos de negociación:

CUADRO COMPARATIVO DE LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS NEGOCIADORAS		
	Chile	Brasil
A. Preparación de la negociación.	21% dice prepararse adecuadamente / 50% dice hacerlo independiente de la calidad de dicha preparación / negociación distributiva / evitar perder en vez de crear valor.	49% improvisa y 65% admite no prepararse adecuadamente / además de usar gráficos y datos muestran seguridad y personalidad para vender el proyecto / negociaciones efusivas y temperamentales, posición distributiva y regateo.
B. Formalidades y Protocolo.	Apretones de manos y beso en la mejilla es aceptable / puntualidad a la hora de negociar / sobriedad al vestir, apariencia muestra status / reuniones de negocios entre las 10 y 15 hrs. Pudiendo realizarse en un almuerzo de negocios / oficina, restaurante o salón de reuniones de algún hotel prestigioso / distancia y formalidad a medida que se entra en confianza	Apretones de manos y calidez dependiendo del nivel de confianza / flexibilidad frente a la puntualidad / 72% formalidad / celosos de su vida privada / negocios a la hora de almuerzo o cena / fuera de la oficina / poca distancia personal, camaradería / tarjetas en idioma local / amistad y formar buenos lazos son importantes.
C. Manejo de idiomas.	Levemente superior que Brasil según el ranking EF EPI, (English Proficiency Index). Chile (lugar 37/70) vs Brasil (41/70)	37% de los ejecutivos maneja inglés fluido.
D. Tipos de contratos.	Contratos detallados por escrito. Alto nivel de burocracia.	88% de los contratos son detallados y 82% son escritos, sin embargo
E. Toma de decisiones.	Decisiones jerarquizadas, empresas con mapas organizacionales piramidales, por lo que las decisiones son tomadas por los altos mandos	Algunos estudios apuntan a decisiones individuales por parte de los altos mandos, otros indican que en el 67% de los casos se toman en grupo a fin de minimizar los riesgos de la negociación, son lentos negociando 74% versus un 26% que declararon hacerlo con rapidez. Excesiva burocracia. Fortalecer la relación es prioritario debido a la aversión al riesgo.

F. Resolución de controversias.	Arbitraje internacional.	Se resuelven por medio de acuerdos, lo que denominaríamos arbitraje, evitando acudir a intervenciones judiciales.
G. Tipo de relación (corto, largo plazo).	Cortoplacistas debido a la desconfianza de los pares extranjeros.	Visión cortoplacista, sólo un 32% reconoce tomar riesgos calculados y de largo plazo.
H. Temas de conversación (recomendables y no recomendables).	Comenzar con las bondades del país, el clima, el vino y los deportes. No se recomienda hablar de política, religión, y diferencias sociales marcadas en Chile.	Comenzar con conversaciones superficiales para luego pasar a la negociación / No hacer preguntas personales.
I. Regalos (recomendables y no recomendables).	Dulces, chocolates o vino. Regalos deben ser abiertos inmediatamente luego de ser recibidos. No se recomiendan flores amarillas o de tonalidades oscuras.	Una nota de agradecimiento con flores posterior a la negociación es bien vista / Si es invitado a una casa particular un detalle es bien valorado.
J. Confianza.	“En 2007, un estudio -realizado en siete países latinoamericano por Cieplan y el Instituto Fernando Henrique Cardoso de Brasil- reveló que sólo el 10% de los chilenos cree que se podría confiar en la mayoría de las personas. Esta cifra está entre las más bajas de la región y dista mucho de la existente en países desarrollados.”	Por ser un país con una cultura de alto contexto, establecer confianza a través de las relaciones personales es más importante que regirse a una agenda inflexible.
K. ¿Existen diferencias en el estilo de negociación entre las distintas zonas geográficas?	Debido al centralismo, no se presentan diferencias sustanciales en los estilos de negociación.	No existen diferencias considerables.

4. CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

La **historia y la cultura** son factores preponderantes dentro de una comunidad, e influyen fuertemente en la manera de hacer negocios. Por ende, se puede concluir que son factores importantísimos y con una influencia de peso en la manera de hacer las cosas dentro de una sociedad. Esto aplica no sólo a la forma de hacer negocios, sino en general a todo orden de cosas dentro de la misma, interactuar con otros, comunicar, subordinar, trabajar, negociar, etc. Esto, porque existen elementos comunes a los individuos que conforman dicha cultura, con los cuales se identifican y comparten cierta visión de mundo, y esto puede a la larga ayudar al empresariado en sus objetivos o bien entorpecer sus labores.

Si bien es cierto, la tecnología ha logrado reducir considerablemente dichos factores, homogeneizando cada vez más el mundo a través del proceso globalizador y la interdependencia económica de los países hoy, existen factores **propios de la cultura de cada país**, como su **propia historia**, y los eventos que llevaron a dicha cultura al lugar en el que se encuentra en el presente. Su política y forma de gobierno, sus medios de comunicación, su manera de manejar la disidencia, y muchas otras cosas que podríamos mencionar y que han influido de una u otra forma en la sociedad en cuestión y su propia cosmovisión.

En el caso de **los países analizados**, podemos ver que comparten una historia política similar, y que de hecho es parecida en toda Latinoamérica, vale decir, las dictaduras que tomaron lugar a mediados del S. XX. Este es un factor decisivo tanto en Chile como en Brasil, ya que marcó la pauta en lo que a legislación y apertura económica se refiere. En Chile se modificó la constitución y se abrió el mercado a la inversión extranjera,

“Manuel Castells señala que el modelo de desarrollo chileno se caracteriza, a partir de 1973, por ser liberal en lo económico, autoritario en lo político y excluyente en lo social”. (Ricardo Ffrench-Davis, s. f.)

Según la información recopilada se pueden observar dos diferencias importantes entre la cultura chilena y brasileña, que llaman la atención. Según el análisis de las 6 dimensiones culturales de Hofstede en el ítem de “masculinidad” se ve una brecha considerable (28 Chile y 49 Brasil). Asimismo, en el punto que mide el nivel de “individualismo” se observa un puntaje de 23 y 38 respectivamente. En ambos casos Brasil casi duplica la medición de la cultura comercial chilena en esos aspectos. Por ende, podemos suponer que dichas diferencias, quizás sutiles, pueden ser determinantes al momento de definir el resultado de una negociación importante entre empresas de nuestro país versus brasileñas.

Los brasileños al ser más competitivos (índice de masculinidad mayor), pueden eventualmente usar estrategias más agresivas en su estilo -ambas culturas usan la negociación distributiva-, yendo en pleno desmedro de la contraparte chilena, para conseguir beneficios en la mayor medida posible. Los chilenos en cambio, tratan de evitar la confrontación al momento de negociar, lo que puede significar sólo evitar perder y ceder lo menos posible, lo que dificultaría la capacidad de crear valor.

Si bien los brasileños son tan latinos como los chilenos, ellos pueden ser más emocionales al momento de discutir o enfrentarse a una negociación, a diferencia de chilenos que por su cultura y formalidad evitarán eso a toda costa.

Los chilenos son más colectivistas que los brasileños, quienes destacan por ser más individualistas. Chilenos muestran lealtad al grupo y buscan el sentido de pertenencia al mismo. Esto quizás explicaría negociaciones más lentas, para analizar en grupo los beneficios y consecuencias de una negociación o simplemente ganar tiempo “blufando”. (A pesar, de que finalmente la decisión la tomarán los altos mandos).

Llaman la atención estos dos aspectos, por ser los únicos que mostraron diferencias tan marcadas en los puntajes, pues fuera de ellos, las otras 4 dimensiones ostentan puntajes muy similares en ambas culturas.

Cabe mencionar que las diferencias entre el estilos chileno y brasileño (y en general de latinos), no son tan fáciles de identificar, es por ello que se recurrió a un análisis concluyente más general como lo es el estudio de las 6 dimensiones culturales, que nos puede dar pistas de dichas diferencias que nos identifican.

¿Cómo entonces nos puede afectar o beneficiar el menor individualismo y competitividad?

Colectivismo sobre Individualismo:

- Negociaciones más lentas. (Neutro)
- Mayor tiempo para analizar la situación y generar valor agregado en conjunto con un equipo o comité de análisis. (Positivo)
- Costo de oportunidad mayor si la negociación requiere de rapidez o urgencia. (Negativo)
- Beneficios a una mayor cantidad de personas afectadas por la negociación. (Positivo)

Menor Masculinidad/Competitividad

- Menor capacidad de negociación. (Negativo)
- Posibilidad de ceder demasiado a fin de evitar la confrontación. (Negativo)
- Negociaciones orientadas al largo plazo y las buenas relaciones bilaterales. (Positivo)

Para finalizar podemos concluir que chilenos y brasileños **no presentan diferencias sustanciales** en su estilo de negociación y que mantienen buenas relaciones comerciales. Pero si poseen ciertas diferencias culturales que pueden incidir a la hora de negociar y hay que considerar con atención. La preparación concienzuda de la negociación, considerando dichas diferencias es fundamental si se quiere sacar el máximo potencial de la misma.

Ambos países poseen un estilo distributivo de negociación. El desafío es mudar a una estrategia orientada a la solución de problemas o colaborativa para crear valor en negociaciones futuras. Esto puede lograrse mediante congresos internacionales enfocados en técnicas de negociación, en donde se enseñe los beneficios que presentan dichas estrategias en comparación a la actualmente utilizada. Esto puede ser realizado por organismos como Pro Chile (quien ya realiza encuentros con empresarios extranjeros), o a través de las diferentes Cámaras de comercio y cooperación chileno brasileñas, y utilizarse al mismo tiempo como instancia de negociación entre empresarios.

Tanto Chile como Brasil poseen buena capacidad negociadora, y los números dan cuenta de ello, contando con un intercambio comercial en torno a los USD 10.000 millones desde el 2013.

Así también el trabajo conjunto de ambas naciones en la fortaleza de sus relaciones, se ve retratado en la creación de un comité que realiza seguimiento al comercio bilateral.

“El establecimiento de una comisión de monitoreo del comercio bilateral representa la importancia que Chile y Brasil le asignan al intercambio comercial. El intercambio comercial durante el año 2013 ascendió a US\$ 9.545 millones.”(“Embajada de Chile en Brasil » Relaciones Bilaterales”, s. f.-b)

Considerar también que el estudio de las 6 dimensiones es referencial, y representa un punto de vista generalizado de la cultura de un país, el cual puede y debe variar de organización a organización dependiendo de la cultura interna de la misma. Empresas multinacionales por ejemplo, adoptan sus políticas y cultura organizacionales en base a lineamientos desde sus sedes matrices en origen, por lo que su estilo de negociación se verá influenciado por dicha cultura interna. ej.: Nestlé: Suiza, SAP: Alemania, Google: USA)

Chile y Brasil, están en buen camino en sus relaciones bilaterales, pero se puede mejorar y aumentar el potencial de dicha relación si se trabaja en conjunto con una agenda a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Allendes, C. (Domingo 25 de Septiembre de 2005). Argentinos, colombianos y mexicanos describen como negociar con los chilenos. *Diario La Tercera, Negocios, Vida Ejecutiva.*, pág. 47.
- Amazon.com Review and Publishers Weekly. (17 de June de 2002). Recuperado el 06 de Junio de 2015, de http://www.amazon.com/Trial-Henry-Kissinger-Christopher-Hitchens/dp/1859843980/177-6761715-3203656?ie=UTF8&*Version*=1&*entries*=0
- Bernal-Meza, R. (1998 Tradução e adaptação do português por Jorge Cabrera). As relações entre Argentina, Brasil, Chile e Estados Unidos: política exterior e Mercosul. *Revista Brasileira De Política Internacional.*, 89-107.
- Cullen & Parboteeah, J. B. (2010 Translated and adapted from english by Jorge Cabrera). *Multinational Management. A Strategic Approach. Translated and adapted from english by Jorge Cabrera.* (T. p. Inglés., Trad.) United States.: South-Western CENGAGE Learning.
- Departamento de Estudios. DIRECON. (Octubre de 2012). www.direcon.gob.cl. Recuperado el 03 de Junio de 2015, de http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/bibliotecas_04_09_13161357.pdf
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales - DIRECON. (2015). *DIRECON*. Recuperado el 04 de Junio de 2015, de <http://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/#tabs-3>

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (s.f.).

www.direcon.gob.cl. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de DIRECON:

<http://www.direcon.gob.cl/detalle-de-acuerdos/?idacuerdo=6277#tabs-1>

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, DIRECON. (2015).

www.direcon.gob.cl. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de

<http://www.direcon.gob.cl/detalle-de-acuerdos/?idacuerdo=6282>

Egurbide, Peru . (10 de Noviembre de 2007). *El País*. Recuperado el 27 de Mayo de

2015, de

http://internacional.elpais.com/internacional/2007/11/10/actualidad/1194649213_850215.html

Fisher Ury & Patton, R. W. (2003). *Sí... ¡De acuerdo! Cómo negociar sin ceder, 3a*

reimp. Bogotá: Editorial Norma.

González Jácome, J. (2006). OPERACIÓN CÓNDOR: UNA DÉCADA DE

TERRORISMO INTERNACIONAL EN EL CONO SUR JOHN DINGES.

(Spanish). *International Law*, (8). *International Law. jun-nov2006, Issue 8, p297-312. 16p.*

Hofstede and others, G. (2010). *The Hofstede Centre*. Recuperado el 10 de Junio de

2015, de <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Huneus, C. (1998). TECNÓCRATAS Y POLÍTICOS EN UN RÉGIMEN

AUTORITARIO. *Revista Ciencia Política*, XIX, 125-158. Recuperado el 03 de

Junio de 2015, de

http://web.archive.org/web/20060213192148/http://www.pensamientocritico.cl/upload/doc/doc_031122230605_19.pdf

La Nación. (10 de Mayo de 1998). *En Washington no creen que Clinton consiga el fast track*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de <http://www.lanacion.com.ar/96144-en-washington-no-creen-que-clinton-consiga-el-fast-track>

Núñez, Guillermo . (11 de Mayo de 2000). *El Mostrador*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de http://web.archive.org/web/20070930020821/www1.elmostrador.cl/modulos/noticias/constructor/noticia_impresion.asp?id_noticia=3317

Páramo Morales, D. (2011). Cultura y negocios internacionales. *Pensamiento & Gestión* N°30, ix.

Reynolds, J. (Julio de 2010). Los Conflictos: Alternativas de Solución. *Negocios Internacionales V.1 N°2*.

Reynolds, J. (Enero-Junio de 2014). La negociación, una alternativa eficaz y eficiente para resolver los conflictos. (U. A. Tlaxcala, Ed.) *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*(8).

Sierralta Ríos, A. (2007). *Negociación y Contratación Internacional (Teoría y Casos)*. Lima - Perú: Legis Perú S.A.

Universidad de las Américas. (26 de Abril de 2015). *Universidad de las Américas*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de www.udla.cl: <http://www.udla.cl/universidad/quienes-somos>

Urien, Paula. (03 de Mayo de 2009). *www.lanacion.com.ar*. Recuperado el 02 de Octubre de 2014, de <http://www.lanacion.com.ar/1124006-la-negociacion-segun-william-ury>

Acuerdo Comercial | DIRECON. (s. f.). Recuperado 31 de marzo de 2013, a partir de <http://www.direcon.gob.cl/acuerdo/871>

Así negociamos los chilenos | Tendencias | La Tercera Edición Impresa. (s. f.).

Recuperado a partir de

<http://diario.latercera.com/2011/10/01/01/contenido/tendencias/26-85320-9-asi-negociamos-los-chilenos.shtml>

Así negocian los chilenos. (2010, junio 18). Recuperado 24 de abril de 2016, a partir de

<http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2010/06/16-3587-9-asi-negocian-los-chilenos.shtml/>

Brasil aumenta su peso como destino de envíos pesqueros. (s. f.). Recuperado 14 de

marzo de 2013, a partir de <http://web.sofofa.cl/Noticias/brasil-aumenta-su-peso-como-destino-de-envios-pesqueros/>

Brasil mercado líder para frutas chilenas. (s. f.). Recuperado 14 de marzo de 2013, a

partir de <http://web.sofofa.cl/Noticias/brasil-mercado-lider-para-frutas-chilenas/>

Brasil-Chile Câmara de Comércio. (s. f.). Recuperado 31 de marzo de 2013, a partir de

<http://www.camchile.com.br/>

Camara Chileno Brasileña. (s. f.). Recuperado 20 de julio de 2016, a partir de

<http://www.camarachilenobrasilena.cl/wp/>

CAM SANTIAGO - Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago. (s. f.). Recuperado 11 de mayo de 2016, a partir de http://www.camsantiago.cl/quienes_somos.html

CamChile: relações comerciais entre Brasil e Chile. (s. f.). Recuperado 20 de julio de 2016, a partir de <http://www.camchile.com.br/>

Castillo, J. C., Miranda, D., & Carrasco, D. (2012). Percepción de Desigualdad Económica en Chile: Medición, Diferencias y Determinantes. *Psykhé (Santiago)*, 21(1), 99–114. <http://doi.org/10.4067/S0718-22282012000100007>

Chile - Language, Culture, Customs and Etiquette. (s. f.). Recuperado 11 de mayo de 2016, a partir de <http://www.commisceo-global.com/country-guides/chile-guide>

Chile - Language, Culture, Customs and Etiquette | global-etiquette | resources. (s. f.-a). Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/chile.html>

Chile - Language, Culture, Customs and Etiquette | global-etiquette | resources. (s. f.-b). Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/chile.html>

Chile.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.codetaragua.gob.ve/archivos/File/Chile.pdf>

Conozca los reveladores datos del Censo 2012 sobre Chile. (2013, abril 3). Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de <http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/04/02/591438/censo-2012-puente-alto-maipu-y-la-florida-se-mantienen-como-las-comunas-mas-pobladas.html>

CONVENIOS INTERNACIONALES. (s. f.). Recuperado 31 de marzo de 2013, a partir

de <http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/convenios.htm>

Corbatas fuera. Las empresas perdonan la corbata. - Protocolo & Etiqueta. (s. f.).

Recuperado 10 de marzo de 2013, a partir de

http://www.protocolo.org/laboral/imagen_profesional/corbata_fuera_las_empresas_perdonan_la_corbata.html

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (2016). *Ficha País Chile*

- *Brasil*. Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.

Recuperado a partir de <https://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2013/08/Brasilmayo2016.pdf>

Editorial, protocolo org. (s. f.-a). Etiqueta para negociar en Chile. Protocolo

empresarial. Reglas y consejos. Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de

https://www.protocolo.org/internacional/america/etiqueta_para_negociar_en_chile_protocolo_empresarial_reglas_y_consejos.html

Editorial, protocolo org. (s. f.-b). Etiqueta para negociar en Chile. Protocolo

empresarial. Reglas y consejos. Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de

https://www.protocolo.org/internacional/america/etiqueta_para_negociar_en_chile_protocolo_empresarial_reglas_y_consejos.html

EF EPI - Chile. (s. f.). Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de

<http://www.ef.com/wwes/epi/regions/latin-america/chile/>

EF EPI - Compare countries. (s. f.-a). Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de

<http://www.ef.com/wwes/epi/compare/regions/cl/br/>

EF EPI - Compare countries. (s. f.-b). Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de

<http://www.ef.com/wwes/epi/compare/regions/cl/se/>

El protocolo, un valor en alza en las empresas. - Protocolo & Etiqueta. (s. f.).

Recuperado 10 de marzo de 2013, a partir de

http://www.protocolo.org/laboral/protocolo_empresarial/el_protocolo_un_valor_en_alza_en_las_empresas.html

Embajada de Chile en Brasil » Relaciones Bilaterales. (s. f.-b). Recuperado 20 de julio

de 2016, a partir de <http://chile.gob.cl/brasil/es/relacion-bilateral/comercio-relaciones-bilaterales/>

Embajada de Chile en Brasil » Relaciones Bilaterales. (s. f.-a). Recuperado 20 de julio

de 2016, a partir de <http://chile.gob.cl/brasil/es/relacion-bilateral/comercio-relaciones-bilaterales/>

Estadísticas de Comercio Exterior. (s. f.). Recuperado 20 de julio de 2016, a partir de

<http://www.prochile.gob.cl/inicio/estadisticas-de-comercio-exterior/>

estadisticas_indigenas_2002_11_09_09.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/etnia_s/pdf/estadisticas_indigenas_2002_11_09_09.pdf

Evangelina García Prince, Universidad de Vigo. (s. f.). Estilos de negociación

vinculados a marcos culturales. Recuperado 29 de marzo de 2013, a partir de

https://docs.google.com/document/d/1D7YbDXFLyAU_HHhits2YRRXp_OOjeUzUGASCKcW7LAik/edit?hl=es&pli=1

EyN: El ABC para hacer negocios en Chile: ser formal, destacar los paisajes y ojalá tener conta. (s. f.). Recuperado 3 de mayo de 2016, a partir de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=93352>

Filipe Sobral, Eugênio Carvalhal, & Filipe Almeida. (s. f.). Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão - O estilo brasileiro de negociar. Recuperado 29 de marzo de 2013, a partir de http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642012000200008&script=sci_arttext

Geert Hofstede | Hofstede Dimension Data Matrix. (s. f.). Recuperado 24 de abril de 2016, a partir de <http://geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>

Guilherme Barros. (s. f.). Negociação – Institute of Performance and Leadership. Recuperado 29 de marzo de 2013, a partir de <http://www.ipledu.com/brasileiro-precisa-reaprender-a-negociar-afirma-executivo/>

Intercambios Comerciales | SOFOFA – Impulsando el Crecimiento de Chile. (s. f.). Recuperado 31 de marzo de 2013, a partir de <http://web.sofofa.cl/comercio-exterior/informacion-comercial/intercambios-comerciales/>

La popularidad del arbitraje comercial internacional en Chile. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.capital.cl/capital-legal/2007/08/24/050800-la-popularidad-del-arbitraje-comercial-internacional-en-chile>

Ligia Maura Costa. (2006). Especial Negócios Internacionais: Negociação brasileira, 5(4), 54–58. Recuperado a partir de <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:hshy6dgpOh0J:rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4565.pdf+&hl=pt->

BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESjecNEVDtvJTHDs9cBzbqb29gfCASS7_
Gf8Spgvs4tjCl4M6xx8lVJTrxpTBpAGGpxn_aMFObIn5FxAB5LHc4meHt_W
O5hpm6vkdU183o03XGo35rPQqpkslx-oHDEUP-
zwpf2&sig=AHIEtbRFzyUODcGeNynle1jMkqdcJdeV8w

Negociacion_y_Protocolo_Chile.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de

http://www.fedeto.es/area_internacional/negociacion_y_ptotocolo_chile.pdf

Negociar en Brasil. (2009, abril 30). Recuperado 10 de marzo de 2013, a partir de

http://www.protocolo.org/internacional/america/negociar_en_brasil_etiqueta_en_los_negocios_consejos_y_pautas_de_comportamiento.html

PRO | CHILE. (s. f.). Recuperado 31 de marzo de 2013, a partir de

<http://www.prochile.cl/servicios/estadisticas/index.php>

Práctica de negocio en Chile - Santandertrade.com. (s. f.). Recuperado 3 de mayo de

2016, a partir de <https://es.santandertrade.com/establecerse->

[extranjero/chile/practica-de-](https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/practica-de-)

[negocio?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=10&memoriser_choix=memoriser](https://es.santandertrade.com/establecerse-negocio?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=10&memoriser_choix=memoriser)

Pro Chile prevé aumento de 50% en envíos de salmón a Brasil con nueva marca

sectorial. (s. f.). Recuperado 14 de marzo de 2013, a partir de

<http://web.sofofa.cl/Noticias/prochile-preve-aumento-de-50-en-envios-de-salmon-a-brasil-con-nueva-marca-sectorial/>

Reinaldo Chaves. (2013, enero 20). Especialista indica formas para sair do nível

intermediário em um idioma [Periódico]. Recuperado 17 de marzo de 2013, a

partir de <http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/1216854-especialista-indica-formas-para-sair-do-nivel-intermediario-em-um-idioma.shtml>

Ricardo Ffrench-Davis. (s. f.). *El modelo económico chileno en dictadura y democracia: mitos y realidades* (Economía No. 967). Recuperado a partir de

<http://www.asuntospublicos.cl/wp-content/uploads/2012/06/967.pdf>

Servicio Nacional de Aduanas - Cuadros Anteriores de Importaciones. (s. f.).

Recuperado 20 de julio de 2016, a partir de

<https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20080328/pags/20080328113605.html>

The World Bank. (s. f.). Doing Business 2012 - Fazendo negócios num mundo mais

transparente - Grupo Banco Mundial. Recuperado 29 de marzo de 2013, a partir

de <http://portugues.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>

William Ury. (2006, agosto 24). A arte da negociação [EXAME.com]. Recuperado a

partir de [http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0875/noticias/a-arte-](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0875/noticias/a-arte-da-negociacao-m0101332)

[da-negociacao-m0101332](http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0875/noticias/a-arte-da-negociacao-m0101332)

ANEXOS

1. Balanza Comercial entre Chile y Brasil.

Intercambio Comercial

Año	Exportaciones chilenas (FOB)	Importaciones chilenas (CIF)	Intercambio Comercial	Balanza Comercial
2009	2.825	2.880	5.705	-55
2010	4.225	4.660	8.885	-435
2011	4.496	6.223	10.719	-1.727
2012	4.294	5.186	9.481	-892
2013	4.434	5.111	9.545	-677

Fuente: Fuente: DIRECON. Cifras en millones de US\$.

Fig.1

Principales productos importados desde Brasil. ⁴⁰En la fig. 2, se aprecian las principales exportaciones e importaciones de Chile hacia y desde Brasil en el año 2011.

Fig.2

PRINCIPALES EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE CHILE HACIA Y DESDE BRASIL			
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS (Mill US\$ FOB)		PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS (Mill US\$ CIF)	
SACH	Descripción	2011	2011
74031100	Cátodos y secciones de cátodos de cobre refinado.	1.483,1	1.435,3
26030000	Minerales de cobre y sus concentrados.	873,1	1.316,0
74081110	Alambres de cobre refinado, sección transversal inferior o igual a 9,5 mm.	224,0	275,2
3021221	Salmones del atlántico y salmones del danubio enteros.	207,8	206,7
29051100	Metanol (alcohol metílico).	183,0	126,7
31042000	Cloruro de potasio.	114,8	99,0
87084030	Cajas de cambio y sus partes para vehículos de la partida 87.03.	86,3	72,2
72027000	Ferromolibdeno.	62,3	64,6
73261110	Bolas y artículos similares para mollienda de minerales, forjadas	62,2	58,0
26131010	Minerales de molibdeno tostados, con concentrados.	61,1	41,8
27090010	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso (grados api < 25)		1.435,3
27090020	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso (grados api >= 25)		1.316,0
87021091	Los de más vehículos para el transporte de 10 o más personas		275,2
2013000	Carne de bovinos desheusada fresca o refrigerada.		206,7
87042351	Chasis cabinados de vehículos para el transporte de mercancías de carretera		126,7
87012020	Traectores de carretera para semirremolques, motor sup a 200 hp.		99,0
87042271	Chasis cabinados para camiones de carretera (transporte de mercancías),		72,2
85171200	Teléfonos celulares (móviles) y los de otras redes.		64,6
39012000	Poliétileno de densidad superior o igual a 0,94, en forma primaria.		58,0
72083900	Los demás productos laminados planos de hierro o acero sin alea		41,8

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, sobre la base de cifras del Banco Central de Chile.

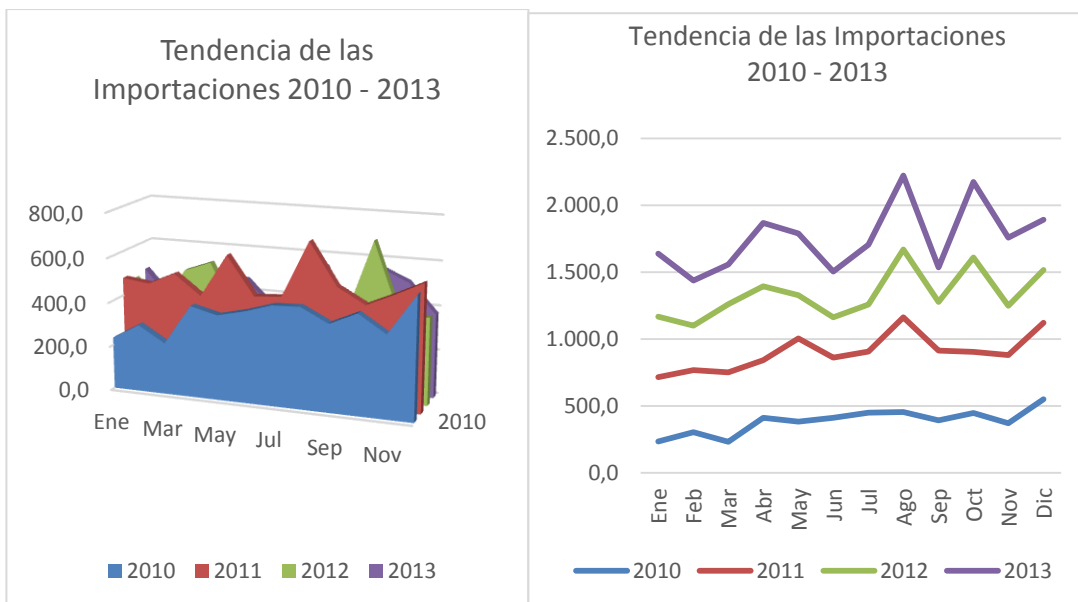
⁴⁰ (Departamento de Estudios. DIRECON., 2012, págs. 9-10)

A continuación, podemos ver la evolución de las importaciones desde Brasil entre los años 2010 -2013.

IMPORTACIONES (millones US\$)														
Año	País	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
2010	Brasil	233,8	303,4	231,5	411,3	382,1	410,6	448,3	453,0	391,5	447,7	369,6	549,2	4.632,1
2011	Brasil	479,5	464,6	519,2	429,2	621,1	449,4	458,1	709,7	522,3	455,1	510,3	570,7	6.189,3
2012	Brasil	454,0	331,3	508,7	553,8	322,9	301,5	350,9	505,6	361,9	706,6	367,7	395,7	5.160,6
2013	Brasil	471,4	337,6	295,8	473,9	462,1	342,8	448,5	553,8	258,5	564,0	510,3	376,4	5.095,1

Fuente: Datos recopilados del sitio del Servicio Nacional de Aduanas. Elaboración propia. (“Servicio Nacional de Aduanas - Cuadros Anteriores de Importaciones”, s. f.)

A continuación, un gráfico elaborado a partir de los datos del cuadro anterior:



A modo de complementar la información brindada, se observan algunos datos resumen a mayo del 2016 según datos de la DIRECON. (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2016)

COMERCIO BILATERAL CHILE - BRASIL, 2010 - 2015 (EN MILLONES DE US\$)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	crecimiento prom. anual 2015/2010
Intercambio comercial	8.885	10.719	9.475	9.496	9.727	7.934	-2,2%
Exportaciones (FOB)	4.225	4.495	4.289	4.392	4.049	3.076	-6,2%
Total exportaciones Mineras	2.522	2.460	2.232	2.339	1.885	1.408	-11%
Total exportaciones de cobre	2.477	2.375	2.161	2.311	1.862	1.389	-11%
Total exportaciones resto de minería	45	86	72	28	23	19	-16%
Total exportaciones de celulosa*	17	14	12	10	8	4	-27%
Total exportaciones no mineras ni celulosa	1.686	2.021	2.045	2.043	2.156	1.664	-0,3%
Total importaciones (CIF)	4.660	6.224	5.186	5.104	5.678	4.859	0,8%
Total importaciones (FOB)	4.412	5.947	4.935	4.847	5.423	4.592	0,8%
Saldo balanza comercial	-187	-1.452	-646	-455	-1.375	-1.516	-
Exportaciones de Servicios (**)	808	955	1237	1263	1.029	800	-0,2%

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, sobre cifras del Banco Central de Chile.

*: Incluye celulosa blanqueada y semiblanqueada de coníferas y eucaliptus (**): Incluye Viajes, Transporte, Servicios Empresariales e Informáticos.

PRINCIPALES EXPORTACIONES DE BRASIL, 2015 (EN MILES DE MILLONES DE US\$ Y PORCENTAJES)

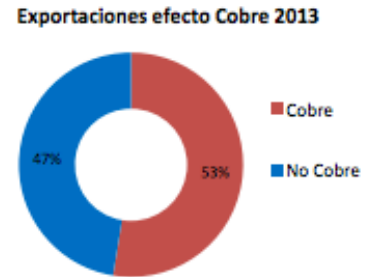
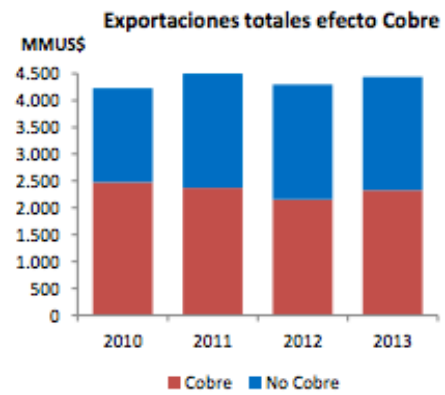
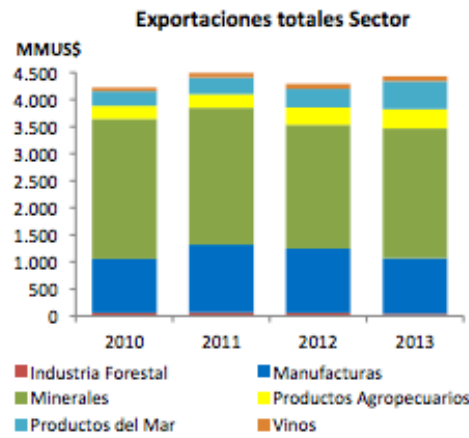
Capítulo	Descripción	Monto	Participación
1201	Habas (porotos, frijoles, frejoles) de soja (soya), incluso quebrantadas.	21	11%
2601	Minerales de hierro y sus concentrados, incluidas las pirritas de hierro tostadas.	14	7,4%
2709	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.	12	6,2%
1701	Azúcar de caña o de remolacha y sacarosa químicamente pura, en estado sólido.	7,6	4,0%
0207	Carne y despojos comestibles, de aves de la partida 01.05, frescos, refrigerados o congelados.	6,4	3,3%
2304	Tortas y demás residuos sólidos de la extracción del aceite de soja, incluso molidos o en pellets.	5,8	3,0%
0901	Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarrilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción.	5,6	2,9%
4703	Pasta química de madera a la sosa (soda) o al sulfato, excepto la pasta para disolver.	5,3	2,8%
1005	Maíz.	5,0	2,6%
8802	Aeronaves (exc. aeroneaves no propulsadas con motor), sus vehículos de lanzamiento y Resto	4,1	2,1%
		104	55%

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, sobre la base de datos de Trade Map.

2. Principales productos exportados hacia Brasil. Elaboración propia. (“Estadísticas de Comercio Exterior”, s. f.)

Principales productos exportados a Brasil en lo que va del 2016 y los dos años anteriores.*		2014	2015	2016
Código	Producto			
74031100	CATODOS Y SECCIONES DE CATODOS DE COBRE REFINADO.	988.819.292	714.775.482	174.449.913
26030000	MINERALES DE COBRE Y SUS CONCENTRADOS.	794.689.715	473.894.282	94.162.891
30214100	SALMONES DEL ATLANTICO ENTEROS FRESCO O REFRIGERADO.	424.133.731	385.178.971	92.792.173
31042000	CLORURO DE POTASIO.	162.876.527	99.917.516	21.873.330
30481200	FILETES DE SALMONES DEL ATLANTICO Y SALMONES DEL DANUBIO CONGELADOS.	62.440.526	45.469.175	14.865.846
29051100	METANOL (ALCOHOL METILICO).	36.581.268	25.128.061	12.609.660
74081110	ALAMBRES DE COBRE REFINADO, DE SECCION TRANSVERSAL INFERIOR O IGUAL A 9,5 MM.	131.213.882	40.546.836	11.933.939
87084030	CAJAS DE CAMBIO Y SUS PARTES PARA VEHICULOS DE LA PARTIDA 87.03.	80.037.645	71.254.768	11.502.858
73261110	BOLAS Y ARTICULOS SIMILARES PARA MOLIENDA DE MINERALES; FORJADAS O ESTAMPADAS PERO SIN TRAZADO.	73.971.655	63.480.460	11.406.522
28012000	YODO.	45.030.233	31.053.006	10.860.050
22042168	LAS DEMAS MEZCLAS DE VINOS TINTOS CON DENOMINACION DE ORIGEN.	49.878.851	53.543.192	10.287.181
8094019	LAS DEMAS CIRUELAS FRESCAS.	11.168.418	17.106.899	8.787.008
74081900	LOS DEMAS ALAMBRES DE COBRE REFINADO.	29.852.618	35.021.632	6.655.523
73259110	BOLAS Y ARTICULOS SIMILARES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO, PARA MOLIENDA DE MINERALES.	19.081.073	19.936.561	5.958.645
27040000	COQUES Y SEMICOQUES DE HULLA, LIGNITO O TURBA, INCLUSO AGLOMERADOS; CARBON DE RETORTA.	32.989.043	4.680.559	5.440.974
259900	LOS DEMAS SERVICIOS COSIDERADOS EXPORTACION DE CONFORMIDAD AL ART. 17 Y SIGUIENTES D ELA LEY N° 19.900.	17.286.161	20.038.590	5.350.595
3044120	FILETES FRESCO REFRIGERADO DE SALMONES DEL ATLANTICO Y SALMONES DEL DANUBIO.	25.894.219	22.419.609	5.193.655
26131010	MINERALES DE MOLIBDENO TOSTADOS, CONCENTRADOS.	52.196.324	26.814.794	5.044.800
3031310	SALMONES DEL ATLANTICO ENTEROS CONGELADOS.	11.406.181	14.406.676	4.790.619
76072090	LAS DEMAS HOJAS Y TIRAS DELGADAS, DE ALUMINIO CON SOPORTE.	20.824.189	22.178.023	4.660.539
4022118	LECHE EN POLVO, GRANULOS O DEMAS FORMAS SOLIDAS, SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.	15.224.880	1.277.500	4.405.500
31059020	ABONOS MINERALES O QUIMICOS CON LOS 3 ELEMENTOS FERTILIZANTES: NITROGENO, POTASIO Y AZUFRE.	6.407.972	13.941.115	4.276.111
8093010	NECTARINES FRESCOS.	5.523.614	5.353.421	4.271.216
8061019	LAS DEMAS UVAS FRESCAS VARIEDAD THOMPSON SEEDLESS (SULTANINA).	19.575.358	10.033.488	4.133.452
72027000	FERROMOLIBDENO.	53.196.912	25.409.102	4.071.433

Además de los datos anteriormente observados, cabe destacar que Brasil ocupa el cuarto lugar en las exportaciones chilenas según datos gubernamentales, concentrando el 5,7% del total de las mismas.



Fuente: (“Embajada de Chile en Brasil» Relaciones Bilaterales”, s. f.-a)

A continuación, algunos datos macroeconómicos entre ambos países. (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2016)

INDICADORES MACROECONÓMICOS DE BRASIL Y CHILE

	2015					
	BRASIL	CHILE				
PIB (miles de millones de US\$)	1.773	240				
Crecimiento PIB real (%)	-3,8%	2,1%				
Crecimiento PIB real estimado para 2016 (%) ¹	-3,8%	1,5%				
Población (millones de personas) ¹	204	18				
PIB per capita (PPA) (US\$)	15.615	23.460				
(Exportaciones+Importaciones) ² /PIB	24% ³	62%				
Turismo 2014 (ingreso al país)(miles de personas)	5813 ⁴	3.673				
	Brasil en Chile ⁵	Chile en Brasil ⁶				
Inversión recíproca acumulada (millones de US\$)	1.687	26.189				
COMERCIO DE BRASIL	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento promedio anual 2011-2015
Exportaciones de Bienes (miles de millones de US\$)	256	243	242	225	191	-7,0%
Importaciones de Bienes						
Monto importado (miles de millones US\$)	226	223	240	229	171	-6,7%
Volumen de importaciones (2000=100) ⁷	246	242	260	252	--	0,8%
Participación en el total mundial	1,2%	1,2%	1,3%	1,2%	1,0%	

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, sobre la base de datos del FMI (WEO, abril 2016), TradeMap, Banco Mundial, Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera, Banco Central de Chile y OMT-UNWTO, mayo 2015.

(1): Cifras estimadas por el FMI (2): Bienes y Servicios (3): Cifras a 2014 (4): Cifras a 2013 (5): DL 600 (6): Cifras a 2014 (7): Crecimiento promedio anual período 2011-2014.

PARTIDAS DEL COMERCIO BILATERAL CHILE - BRASIL 2015

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS (MM US\$ FOB)			PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS (MM US\$ CIF)		
SACH	Descripción	2015	SACH	Descripción	2015
74031100	Cátodos y secciones de cátodo, de cobre refinado	642	27090020	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso, con grados API >=25	1.767
26030000	Minerales de cobre y sus concentrados	511	2013000	Carne de bovino deshuesada, fresca o refrigerada	239
3021410	Salmones del Atlántico y del Danubio, enteros, excepto hígados, huevas y lechas, frescos o refrigerados.	385	87021091	Vehículos autom. con motor émbolo de encendido por compresión, con capacidad >15 asientos, de cilindrada >2500cc	204
74020010	Cobre para el afino	234	87012020	Tractores de carretera para semirremolques, con motor diésel de potencia >200HP	111
31042000	Cloruro de potasio	96	27090010	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso, con grados API <25	79
87084030	Cajas de cambio y su partes, para automóviles de turismo y demás vehículos automóviles para el transporte de personas	71	87042351	Chasis cabinados p/camiones de transp. de mercancías, c/motor de émbolo de encend. p/compresión, de carga >2000kg, de peso total >20t	78
73261110	Bolas y art. similares de hierro/acero, forjadas o estampadas, para molienda de minerales	63	39012000	Polietileno de densidad >=0,94	54
22042168	Mezclas de vinos tintos con denominación de origen, elaborado con uvas no orgánicas en recipientes con capacidad < 2L	54	48025610	Papeles para escritura/dibujo/impresiones, de peso entre 40 y 150g/m2, en hojas de 435x297mm máximo, sin plegar	53
3048120	Filetes congelados de salmones del Atlántico y del Danubio.	45	21061010	Concentrados de proteínas	51
74081110	Alambre de cobre refinado, de sección transversal entre 6 mm y 9,5mm	41	87042271	Chasis cabinados p/camiones de carretera, c/motor de émbolo de encend. p/compresión, de carga >2000kg, de peso total 5t-20t	44

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, sobre la base de cifras del Banco Central de Chile.

3. Asociaciones Chileno-Brasileñas.

Chile y Brasil cuentan con una comisión de monitoreo del comercio bilateral entre ellos, lo que da cuenta del interés mutuo de mantener buenas relaciones comerciales. (“Embajada de Chile en Brasil » Relaciones Bilaterales”, s. f.-b)Mercosur: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Chile participa como país asociado.

A. El Acuerdo de Complementación Económica entre Chile y MERCOSUR (ACE N° 35) se firmó el 25 de julio de 1996 y entró en vigor el 1° de octubre del mismo año. La suscripción de este Acuerdo representó la culminación de un largo período de negociaciones, que significó grandes esfuerzos de todos los actores involucrados. Esto, porque era necesario conseguir un resultado conveniente, teniendo en cuenta que tanto Brasil como Argentina eran, en esos momentos, nuestros principales socios comerciales. (“Acuerdo Comercial | DIRECON”, s. f.)

B. Aladi: México, Cuba, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Brasil, Paraguay, Chile, Argentina y Uruguay.

C. Convenio entre la República de Chile y la República Federativa del Brasil para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en relación al impuesto sobre la renta:

El presente documento fue firmado por las autoridades competentes el día 3 de abril de 2001 en Santiago y fue publicado en el Diario Oficial del 24 de octubre de 2003. El Convenio entró en vigor el 24 de julio de 2003 y se aplica con respecto a los impuestos sobre las rentas que se obtengan y a las cantidades que se paguen, abonen en cuenta, se pongan a disposición o se contabilicen como gasto, a partir del 1 de enero del año 2004. (“CONVENIOS INTERNACIONALES”, s. f.)

D. Cámara chileno brasileña. Ubicada en Avenida 11 de septiembre 2155 Of. 1002 Piso 10 Providencia - Santiago, Chile. (“Cámara Chileno Brasileña”, s. f.)

E. Brasil-Chile Cámara de comercio: El compromiso de CamChile es ayudar, estimular y dar soporte técnico a las empresas brasileñas y chilenas para alcanzar sus objetivos de internacionalización. (“CamChile: relações comerciais entre Brasil e Chile”, s. f.) <http://www.camchile.com.br/>