

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Autor

DANIEL CHHUOR

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE
VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES

TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: JOHN REYNOLDS

Viña del Mar, Julio de 2009



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Autor

DANIEL CHHUOR

PROFESOR GUIA: JOHN REYNOLDS

Viña del Mar, Julio de 2009

Indice

Introducción	5
CAPITULO I: Aspectos metodológicos	6
Problema de investigación.....	6
Objetivo general.....	7
Justificación.....	7
Metodología.....	8
CAPITULO II: Marco teórico	8
Comercio internacional.....	9
PYMES	9
Concepto de la cultura	10
Manifestaciones de las diferencias culturales	12
CAPITULO III: Desarrollo de la investigación	15
I. Principios y estrategias básicas de la negociación	15
A. Definición de la negociación	15
1. La negociación comercial	16
2. Los requisitos para la existencia de una negociación	17
3. ¿Por qué negociar?	18
4. El proceso de negociación	18
5. La negociación internacional.....	20
B. Los modelos económicos y sociológicos de negociación.....	24
1. Un modelo económico: la Teoría de los juegos	24
2. Un modelo sociológico	29
3. El aspecto psicológico.....	32
4. La aproximación histórica por identidades culturales	34
5. El modelo de Sawyer y Guetzkow	35
C. Objetos, etapas y estrategias de la negociación	37
1. Los objetos de la negociación.....	37
2. Etapas y estrategias de negociación.....	41
II. Especificidades de negociación en varios contextos internacionales	47
A. Alemania	48
1. Particularidades sociopolíticas	48
2. Particularidades estructurales.....	49
3. Particularidades de gestión	50
4. Particularidades culturales	51
B. China	52
1. Particularidades sociopolíticas	52
2. Particularidades estructurales.....	52
3. Particularidades de gestión	53
4. Particularidades culturales	54
C. Estados Unidos.....	55
1. Particularidades sociopolíticas	55
2. Particularidades estructurales.....	55
3. Particularidades de gestión	56

4. Particularidades culturales	57
III. Ejemplo contextualizado de negociación internacional : China – Estados Unidos.....	58
A. Contexto político.....	58
B. Contexto económico	60
C. Contexto ambiental y estructural	61
D. Contexto cultural	61
E. Contexto institucional	62
IV. Las Pymes y la negociación internacional	62
A. Definición de Pyme	62
B. Las alianzas, una alternativa para negociar	63
C. Metas y objetivos para las Pymes	65
Conclusión	68
BIBLIOGRAFIA	70

Introducción

Hoy en día, la competición tanto como la cooperación entre Estados o empresas, de manera general entre todos los agentes políticos, económicos y sociales, nunca han sido tan desarrollados. De tal manera que las relaciones entre ellos se han vuelto complejos y diversificados.

La negociación internacional ha evolucionado con respecto a la evolución del mundo. La internacionalización y luego la globalización han provocado un cambio en las relaciones internacionales. Primero como lo hemos dicho se intensificaron estas relaciones, pero también se regularon. Efectivamente, nació la necesidad de regular, o por lo menos controlar las relaciones internacionales. Así se multiplicaron las conferencias, las Cumbres, las integraciones entre países. Esto ofrece un nuevo marco, un nuevo contexto a la negociación internacional.

Además, en el ámbito económico y comercial particularmente, se necesita tomar en cuenta los factores humanos y culturales. Como la competición es más importante hoy en día y como la naturaleza de los intercambios es más compleja, estos factores volvieron primordiales para el éxito del intercambio.

Entonces, la negociación internacional tiene un papel de primer orden para todos los agentes que se dedican a relacionarse con otros agentes, de cualquier tipo. Pues es fundamental conocer sus principios y sus métodos para ejercer el poder, mantener la armonía entre los pueblos, y en nuestro caso, desarrollar relaciones entre empresas e intercambios internacionales. Solamente a través de la negociación internacional se puede enfrentar a los desafíos generados por las crisis mundiales, incluyendo la que vivimos hoy en día.

CAPITULO I. ASPECTOS METODOLOGICOS

Problema de investigación

En este trabajo nos enfocaremos a desarrollar el tema de los desafíos que representan las negociaciones internacionales para las empresas, al nivel comercial y social. Además trataremos de la aplicación de este tema a las Pymes.

El objetivo será de contestar a las preguntas siguientes:

¿Cuáles son los desafíos que representan las negociaciones internacionales?

¿Cuáles son los requisitos para llevar una negociación al éxito?

¿Cuáles son los obstáculos a que se enfrentan las Pymes en las negociaciones internacionales?

Objetivo general

Entender y manejar el concepto de la negociación y de las especificidades de este tema dentro del contexto internacional.

Justificación

Este tema de investigación me parece muy interesante porque como parte del programa de Administración de negocios internacionales, la negociación formará parte de mi carrera profesional futura. Además la dimensión internacional se justifica por estar en Chile siendo un estudiante extranjero y porque me dedicaré a trabajar luego en el ámbito internacional.

Esta investigación me ayudará a manejar lo que es la base de los acuerdos comerciales, las relaciones entre empresas, y entre las personas incluyendo personas de mismas empresas.

Metodología

Para realizar esta investigación me basaré en textos de referencia que tratan de la negociación. Estos textos me ayudarán a definir y desarrollar los conceptos que vamos a usar en este trabajo.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

A continuación se desarrollarán algunos conceptos relevantes para llevar a cabo esta investigación

COMERCIO INTERNACIONAL

El comercio internacional representa todos los intercambios realizados entre dos países o dos empresas de dos países diferentes. Es decir que el comercio internacional agrupa las relaciones con el fin de intercambiar bienes, productos y servicios, para generar un ingreso.

Hasta hoy el comercio internacional ha sido favorecido, con desregulaciones y aperturas de las economías. Se trata de la internacionalización y de globalización que han hecho que hoy cada empresa puede buscar otros mercados fuera de su país de origen. Esta apertura sin embargo ha representado un ventaja como un desafío porque de un lado la apertura de mercados significa un aumento del número de compradores potenciales pero del otro lado se enfrentan a mucho más competidores.

PYMES

Las Pymes, Pequeñas y medianas empresas, representan un tipo de empresas que se caracterizan y se distinguen de las demás por su tamaño. Como su nombre lo sugiere, se trata de empresas pequeñas y medianas según distintos criterios.

Para definir si una empresa es una Pyme o no, se toma en cuenta el criterio de número de empleados, el ingreso anual. Sin embargo cada país tiene sus propios valores para caracterizar las pymes.

Por ejemplo en Francia, son pymes las empresas que cuentan con menos de 250 empleados y que generan un ingreso anual máximo de un 50 millones de Euros (fuente: Cámara de comercio y de la industria de Paris).

En Chile serian las empresas que venden anualmente entre 2400 y 100 000 Unidades de Fomento – según el Ministerio de Economía¹.

CONCEPTO DE LA CULTURA

Existen varias definiciones de la cultura. Según el Diccionario de sociología se define como:

- Un conjunto de aspectos intelectuales propios a una civilización, una nación. Conjunto de formas adquiridas de actitudes sociales, costumbres, en las sociedades humanas.

Diccionario de sociología JP. Roux, J. Etienne, Ed. BROCHE

Otras fuentes encontradas en sitios de Internet la definen como

¹ Datos extraídos del Resumen de contenidos del proyecto de ley que fija normas especiales para las empresas de menor tamaño. Gobierno de Chile. http://www.economia.cl/1540/articles-185396_resumen.pdf

- Los conocimientos y la manera de vivir en sociedad: las técnicas de fabricación, los ritos, las ceremonias religiosas, la organización de la familia, etc.
- Respuesta adaptativa en términos de comportamiento a un entorno dado.
- La cultura es considerada como un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan una sociedad o un grupo social. Engloba las artes y la literatura, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

Notamos que la cultura tiene 3 sentidos principales:

- Uno antropológico que integra los modos de vida, los estilos, las habilidades
- Uno que se relaciona a la idea de la civilización
- Uno que se limita más a la idea de la creación, de obras, de patrimonio, y a la existencia de criterios distinguibles en todo lo que se produce, se intercambia.

El sociólogo Edgar Morin reduce el sentido de la cultura a los dos primeros evocados arriba. “designa todo lo que no es de la naturaleza, todo lo que se ha aprendido, el saber, el saber-hacer, los mitos etc. Todo lo que se transmite de generación en generación. Designa las diversas culturas, sus formas singulares, cada una con sus ritos, su técnica etc.

MANIFESTACIONES DE LAS DIFERENCIAS CULTURALES

Estas diferencias culturales se manifiestan a través de cuatro criterios:

- **Símbolos.** Palabras, actitudes, dibujos u objetos. Nuevos símbolos aparecen mientras que los antiguos tienden a desaparecer.
- **Héroes.** Vivos, muertos, reales o imaginarios, ellos poseen características apreciadas y sirven como modelos de comportamientos. En nuestra sociedad, dominada por las imágenes, la importancia de los héroes es mas grande que en el pasado.
- **Rituales.** Actividades colectivas, consideradas como esenciales dentro de una cultura: el saludo, las fórmulas de cortesías, las ceremonias sociales y religiosas etc. Las reuniones, políticas o de trabajo, organizadas por motivos racionales aparentemente son una manera de defender su autoridad.
- **Valores.** Los valores son el corazón de la cultura y la mayoría de los niños tienen un sistema de valores sólidamente adquirido a través de la educación, la familia, la iglesia y otras organizaciones. Entonces este sistema forma un modelo de comportamiento que se revela en sí mismo. Los valores definen el bien y el mal, el limpio y el sucio, el hermoso y el feo, lo natural y lo que es contra naturaleza, el normal y el anormal, el racional y el irracional, el coherente y el insensato.

Cada persona pertenece a varios grupos sociales. Así puede tener varios grados de cultura debido a que en cada grupo existen distintas características de cultura (Nación, pertenencia a un sexo, pertenencia a una generación, pertenencia a un origen social, una empresa, pertenencia a un grupo étnico, religioso etc....)

Finalmente la cultura rige cada aspecto de nuestra vida. De costumbre hablamos de la cultura como de la música, la literatura, los artes, el lenguaje. Sin embargo, la cultura no se limita a estos elementos. De hecho los productos culturales son las manifestaciones de lo que realmente es la cultura, es decir de lo que hacemos, pensamos, sentimos, dependiendo de nuestra historia, nuestro entorno. La cultura se enseña, se adquiere y se comparte.

La cultura es un símbolo. Su significación se refiere a los comportamientos, las palabras los objetos. Es a la vez arbitraria pero igualmente es lógica y racional. Por ejemplo, la “casa” es una estructura física, un concepto de familia y una referencia moral distinta según los países y las culturas.

La cultura es crucial porque nos permite compartir con los que tienen una cultura parecida y aprender de los que tienen una cultura distinta. La cultura se adquiere y se olvida. Generalmente no nos damos cuenta de la importancia de su influencia en percibir el mundo. Por ejemplo, no nos damos cuenta que la cultura es a la vez un freno y un

medio para trabajar con la gente. De hecho la cultura afecta nuestra capacidad de trabajar con otras personas y entenderlos.

En la Figura 1, se pueden apreciar los distintos elementos que conformen la cultura y como este influye en las personas

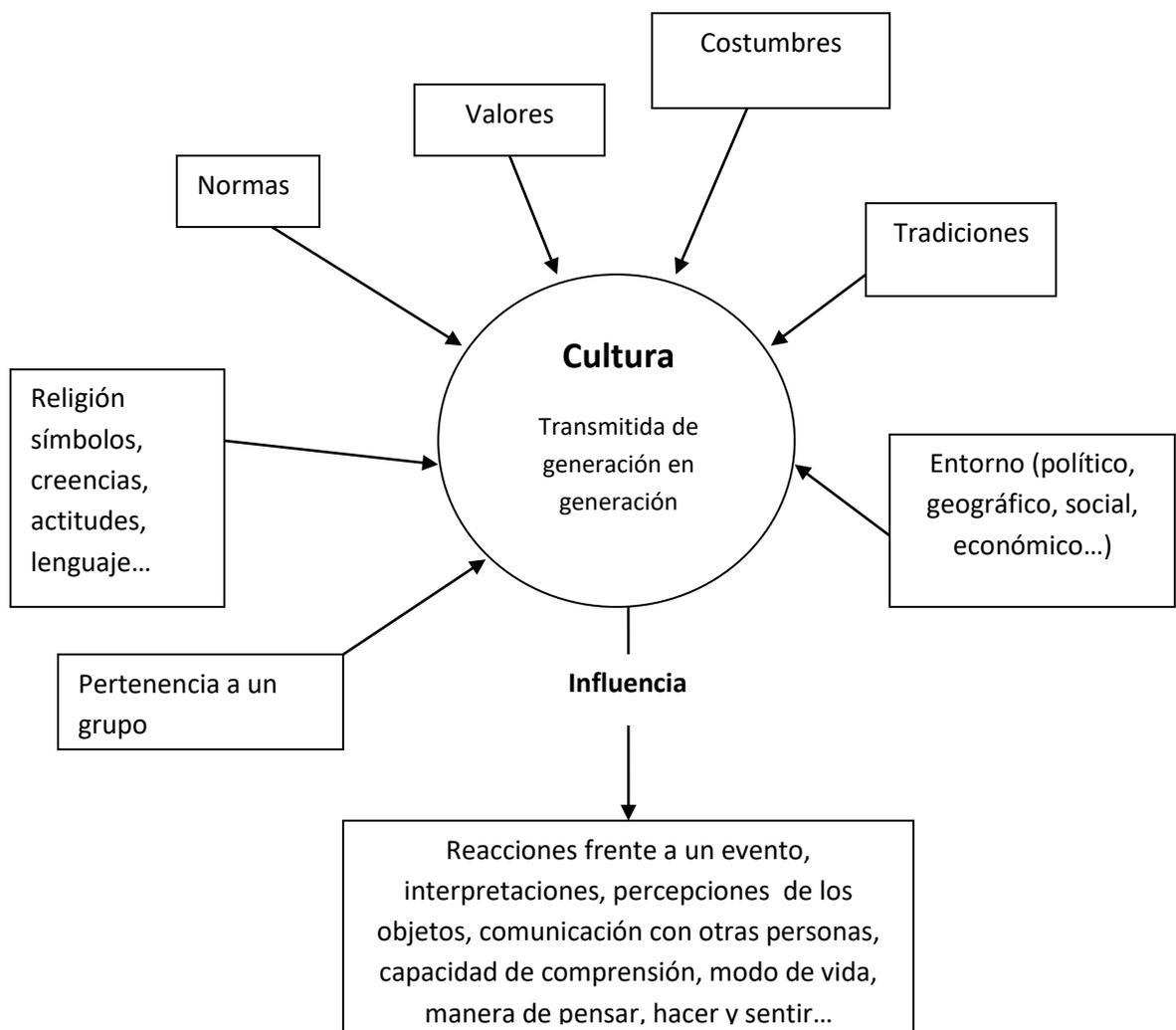


Figura 1. Elementos de la cultura

CAPITULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

I. Principios y estrategias básicas de la negociación

A. Definición de la negociación

Generalmente, el término de “negociación” se emplea para describir los intercambios entre dos o más actores que quieren concordar sus posiciones, conciliar sus intereses, con el fin de ponerse de acuerdo sobre un asunto que puede tener fines diversos. Se trata entonces de un proceso que se refiere a un acercamiento entre las partes en cuestión. De este acercamiento nace un consenso, aceptado, “negociado” por las partes, que representa los intereses y valores comunes compartidos por las partes.

Una negociación puede ser bilateral, entre dos partes, o multilateral, entre más de 2 partes.

1. La negociación comercial

Se explicará el concepto de negociación en el ámbito comercial, es decir en el contexto de las empresas.

La negociación es el conjunto de trámites emprendidos con el fin de concluir un trato, realizar un negocio.

Se puede definir como el encuentro entre actores quienes quieren arreglar sus divergencias por medio de un compromiso.

La negociación es un proceso de intercambio que tiene como finalidad, crear modificar o terminar una relación.

La negociación es un proceso de gestión de las divergencias ya que las partes involucradas entran en una fase de negociación porque tienen al principio una visión diferente de satisfacer mutuamente sus intereses. Entran entonces en este proceso con el objetivo de encontrar un acuerdo que regirá el intercambio. Notamos que, como proceso, la negociación está compuesta de etapas.

2. Los requisitos para la existencia de una negociación.

Una negociación necesita que existan varios elementos. Estos son la base de la negociación.

Se necesita primero y antes de todo, **protagonistas**. Pueden ser de tipos varios: Estados, asociaciones, empresas, particulares etc.

Segundo se necesita una **divergencia** entre estos protagonistas quienes van precisamente a intentar de conciliar.

También se necesita un **interés común** que es la motivación para negociar y empezar el proceso de negociación. Se necesita que el socio con quien vamos a negociar encuentre un interés para que quiera negociar. Si no, no tiene razón para negociar. Ya que la negociación se acabará inevitablemente con un involucramiento de cada parte, la ausencia de interés rendiría una negociación absurda de un punto de vista de un negocio. Relacionado al interés, también se puede señalar la necesidad de la voluntad de cada parte por tratar con la(s) otra(s).

Por último, se necesita un **margen de maniobra**, dentro de la cual cada protagonista aceptará o no hacer concesiones. Este margen será el “terreno” donde se disputará la negociación.

3. ¿Por qué negociar?

Fundamentalmente, negociamos para resolver un desacuerdo, evitar un conflicto, o adquirir algo. De manera general podemos decir que negociamos para satisfacer una necesidad. Esto se cumple a través de un proceso como ha sido precisado. Negociamos con otra parte por lo menos.

4. El proceso de negociación

Desde el principio hablamos de que la negociación es un proceso. Como lo hemos explicado, este proceso nace de que los actores tienen razones para negociar y un objetivo que quieren lograr. Desde ahí este proceso tiene un principio y un fin. Intentaremos aclarar estos dos pasos de la negociación y el paso mayor de la negociación que es el paso entremedio, como se observe en la Figura 2.

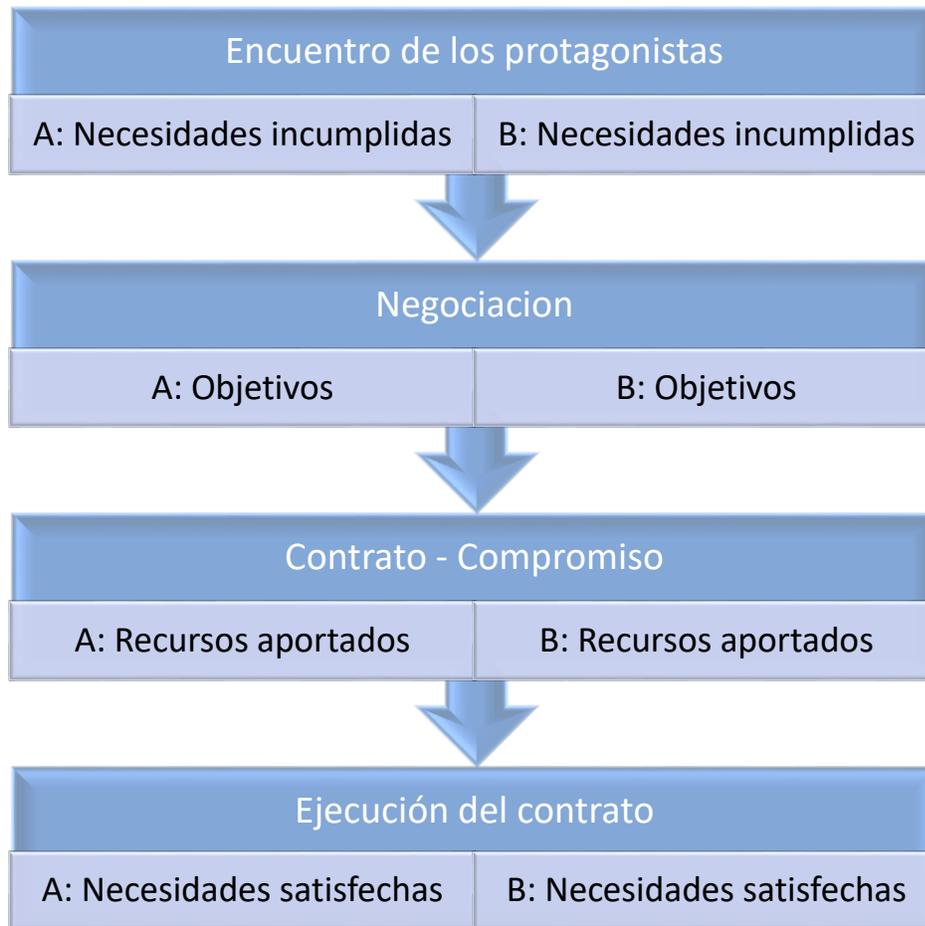


Figura 2. El proceso de negociación y de satisfacción de las necesidades

Adaptación y traducción del esquema de François Delivré, Le pouvoir de négocier (El poder de negociar)

5. La negociación internacional

Se trata de negociación internacional los procesos de negociación donde se involucran protagonistas quienes tienen la característica de ser de países distintos. De esta característica emana la constatación de que los protagonistas se enfrentan a diferencias culturales. Efectivamente, las necesidades, los objetivos y los recursos que cada uno acepta aportar, todos estos elementos son relacionados con su entorno político, económico, social y cultural. Eso genera el problema de la relación intercultural en la negociación que es una situación de cooperación y al mismo tiempo una confrontación, un conflicto de intereses.

Estas negociaciones ocurren entre varios tipos de actores; por ejemplo entre las empresas que negocian para la venta y la compra de bienes y servicios (Negociaciones para la importación y exportación), entre los países cuando se trata de negociaciones sobre las condiciones comerciales entre ellos (Negociación de acuerdos comerciales, de tratados de libre comercio...). Igualmente citamos las negociaciones de la OMC, Organización Mundial del Comercio, donde los países negocian durante las “Rondas de negociación” para establecer las reglas que se aplican a los países miembros en términos de relación comercial.

Se puede notar tres características propias en la negociación internacional:

- La importancia de los factores culturales
- La diversidad importante de contextos
- Las exigencias que deben tener los negociadores

La importancia de los factores culturales

Los factores culturales influyen en la negociación internacional. Los elementos como las leyes, las reglas, las costumbres profesionales y sociales, los factores políticos, son elementos de referencia para los negociadores. Se puede agregar los comportamientos y pensamientos de la gente quienes son influidos por los estereotipos, los sistemas de valores, los ritos y costumbres, el lenguaje.

La diversidad importante de contextos:

La negociación internacional, por esencia, relaciona dos o más negociadores de nacionalidades diferentes. Además, aparte de las negociaciones vía canales de comunicación a distancia, la negociación internacional tiene lugar en un país que necesariamente no es el país de origen para al menos uno de los negociadores. Esta particularidad multiplica los contextos, ya que los factores culturales que hemos descrito anteriormente, en este caso se multiplican por el número de nacionalidades involucradas

y el número de países donde la negociación va a desarrollarse. Un esfuerzo de documentación de cada uno de los negociadores es un requisito para el buen progreso de la negociación. Esta documentación sirve para conocer el país, sus particularidades, sus leyes y costumbres etc.

Las exigencias que deben tener los negociadores:

El negociador debe tomar en cuenta muchos aspectos culturales como lo hemos dicho. Eso hace que su tarea sea compleja, y eleva el nivel de exigencia que debe tener en cuanto a la información que necesita. Además de la divergencia cultural, el negociador debe tomar en cuenta otros factores:

- Las negociaciones internacionales reflejan la competencia económica mundial, las relaciones internacionales entre países y las rivalidades que nacen de estas últimas.
- El negociador debe ser capaz de reaccionar a los diferentes contextos, y de manera muy rápida. Su competencia viene de su habilidad de conocer y manejar estos contextos.
- Los costos y los riesgos de una negociación internacional son elevados. La inversión es alta y aleatoria. No se puede predecir cuanto tiempo exactamente va a durar la negociación. Mientras más largo el tiempo de negociación, más elevados son los costos. En cuanto a los riesgos, en cualquier momento los

negociadores pueden enfrentarse a malentendidos, rupturas, contratiempos y otros incidentes inesperados etc.

La negociación internacional necesita que los negociadores tengan experiencia, competencia. Se necesita una preparación meticulosa, una logística precisa.

La definición de la negociación tiene varias características, ya que la negociación se aplica a varias situaciones que pueden ser muy diferentes. En nuestro estudio nos enfocaremos en la negociación internacional, de un punto de vista económico.

Los datos y elementos que hemos visto hasta ahora nos permiten formular el concepto de negociación internacional, sobre lo cual seguiremos nuestra investigación:

Una negociación internacional es un proceso que permite el encuentro y acercamiento de entidades económicas quienes podrán lograr a cumplir sus objetivos y satisfacer sus necesidades, a través de un compromiso o contrato el cual es el resultado de una convergencia de intereses, aunque existen divergencias económica, cultural, de valor.

B. Los modelos económicos y sociológicos de negociación

La negociación ha sido el objeto de muchos trabajos y estudios cuyos autores han formulado teorías sobre este tema. En esta parte trataremos de una teoría conocida como la “Teoría de los juegos”. Es una de las teorías más conocidas, fundada sobre los trabajos de Von Neumann y Morgenthen.

1. Un modelo económico: La Teoría de los juegos

En 1928, Von Neumann empezó a trabajar sobre esta nueva aproximación. Luego, junto con Morgenstern, fundaron la teoría de los juegos en 1944.

“los juegos son modelos abstractos que representan situaciones formalizadas donde los jugadores toman decisiones racionales para maximizar su ganancia por medio de una estrategia, cual depende de su conocimiento de las estrategias de los demás jugadores”²

² Von Neumann en *“Theory of Games and Economic Behavior”*, J.von Neumann, O. Morgentern, 1944

Esta teoría es utilizada cuando se encuentra en una situación donde varias personas tienen que tomar una decisión y cuando existen varias opciones con varios intereses relacionados.

Los modelos teóricos son casi siempre elaborados con juegos de dos jugadores. No son las más frecuentes en las empresas, pero son muy útiles como medios pedagógicos para la capacitación en gestión. Sirven como base teórico, simples, para entender las situaciones de negociaciones más complejas.

Se debe tomar en cuenta dos factores primordiales para entender y construir el modelo del juego – la matriz del juego: la cooperación y la oposición entre jugadores. Desde eso se puede diferenciar tres tipos de situación, como se observe en la Figura 3:

- Situación de *cooperación pura*: corresponde a una coalición, una convergencia en torno de un interés general.
- Situación de *oposición pura*: cuando los intereses de cada uno son contradictorios. Cuando uno gana el otro pierde necesariamente
- Situación de *cohabitación oposición-cooperación*: estas son las mas parecidas a situaciones de negociación, en el sentido de que los dos jugadores pueden ganar o perder al mismo tiempo.

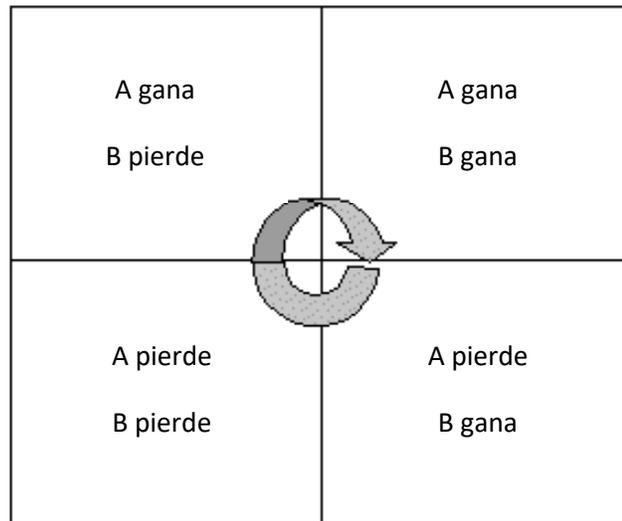


Figura 3. Las posiciones en negociación

Diccionario de análisis económico, Bernard Guerrien, 1996

Esta matriz muestra las varias posiciones que cada uno de los jugadores pueden tener dentro del juego.

Esta teoría de los juegos sirve como base, tal como lo hemos dicho, para explicar los resultados de una negociación. Veamos cómo se puede concretizar un poco más esta teoría, como se aplicara. El ejemplo que desarrollamos a continuación, es conocido como el dilema del prisionero:

“La policía arresta a dos personas sospechosas, quienes han cometido, juntos, un delito. La policía necesita una confesión para arrestarlos. Estas personas son interrogadas, separados, y se le propone el trato siguiente”:

- “Si tu cómplice reconoce la verdad y que tú te callas, serás condenado a 4 años de prisión mientras él obtendrá una condena condicional.”
- “Al contrario, si tu reconoces la verdad y él se calla, él será condenado a 4 años de prisión y obtendrás una condena condicional.”
- “Si ambos reconocen la verdad, la pena será dividida (2 años de prisión para ambos)”

Se supone que han escondido un botín, y quien será libre primero podrá recuperarlo enteramente.

Las opciones de cada uno y sus consecuencias son representadas por el cuadro siguiente:

	B se calla	B habla
A se calla	A y B: libres	A: 4 años de prisión, traicionado B: libre con el botín
A habla	A: libre con el botín B: 4 años de prisión, traicionado	A y B: 4 años de prisión

Los prisioneros buscan a maximizar su propio interés en este caso. Tienen dos opciones: hablar o no hablar. Tomamos en cuenta la reflexión del prisionero A:

- Si B habló, el riesgo de A es de perder el dinero e ir en prisión para 4 años. Entonces en este caso su mejor opción es de hablar para reducir la pena.
- Si B no habló, A sería libre así que si habla él, podrá salir y recuperar el botín.

Entonces, si A busca a maximizar su propio interés, debería hablar a la policía ya que en cualquier caso, mejoraría su posición: reducción de la pena o recuperación del botín.

Este análisis dará las mismas conclusiones para B.

Así, ambos reconocerán sus actos a la policía porque ambos van a buscar maximizar su interés sin preocuparse del otro. Al reconocer ambos sus actos, ambos van a ir en prisión.

Este ejemplo es aplicable a la negociación. Si cada protagonista quiere optimizar su resultado y lograr su propio objetivo sin tomar en cuenta los del otro negociador, la negociación estará arriesgada y más probable que pueda, al final, perjudicar a ambos.

Una relación donde cada uno de los negociadores toma en cuenta los objetivos y los intereses de los demás permite reducir el riesgo de conflictos.

2. Un modelo sociológico

En el mundo, la gente se enfrenta a problemas idénticos, ecológicos, económicos, militares, sanitarios, meteorológicos, cuales no separan a las fronteras nacionales. Entonces para lograr resolver estos temas, se necesita una acción conjunta de los actores. Así, se necesita conocer las particularidades de cada uno de estos protagonistas, la manera de pensar, de reaccionar, la historia, la cultura etc.

Si aplicamos este modelo en el tema de las negociaciones internacionales, encontramos que varios factores influyen la toma de decisión, la manera de negociar, etc. Una variable muy importante es la cultura de cada uno de los protagonistas como lo hemos podido apreciar al definir previamente este concepto en el marco teórico.

Se pueden señalar 5 grandes influencias culturales que afectan el proceso de negociación, más precisamente el proceso de comunicación:

- La percepción: es la manera como cada uno de nosotros interpretamos de manera sensible – es decir por los sentidos – la información que nos llega. En este sentido, la percepción induce un juicio, y este juicio mismo puede volverse en un problema durante la negociación. Porque del juicio de una persona por otra nace el sentimiento de superioridad e inferioridad. Este

sentimiento puede crear un bloqueo en el proceso de negociación, ya que la persona quien sería juzgada inferior podría defenderse, y renunciar al proceso de acercamiento, de cooperación, lo que es fundamental en una negociación.

- El estereotipo: es una concepción simplificada y comúnmente aceptada por un grupo sobre una persona. Es una creencia sobre las características, atributos o comportamientos de un grupo de individuos determinado. Los mecanismos que contribuyen en la elaboración de estereotipos son:
 - La simplificación de algunos datos, atributos extraídos de la masa de información disponible.
 - La exageración, o acentuación de características seleccionadas en cuanto a su importancia real
 - La diferenciación y generalmente valorización de su propio grupo. Eso explica porque generalmente los estereotipos son negativos.

Los estereotipos no dan cuenta de la complejidad del mundo real, y su generalización es fuente de equivocaciones y de conclusiones negativas.

- El prejuicio: refleja una evaluación, un juicio positivo o negativo de otra persona por formar parte de un grupo determinado. Juicio que se hace sin experiencia anterior, sin pruebas.
- La traducción del mensaje: un elemento fundamental que influye la comunicación es el idioma, el lenguaje utilizado. Como estamos hablando de negociación internacional, el idioma puede ser una barrera muy importante. Así

se necesitará buena traducción y comprensión del mensaje. Igualmente, todo lo que compone la cultura misma puede afectar y frenar la transmisión, traducción e interpretación del mensaje, y al final, el proceso de la negociación. Veamos en la Figura 4 un **esquema del proceso de comunicación durante la negociación:**

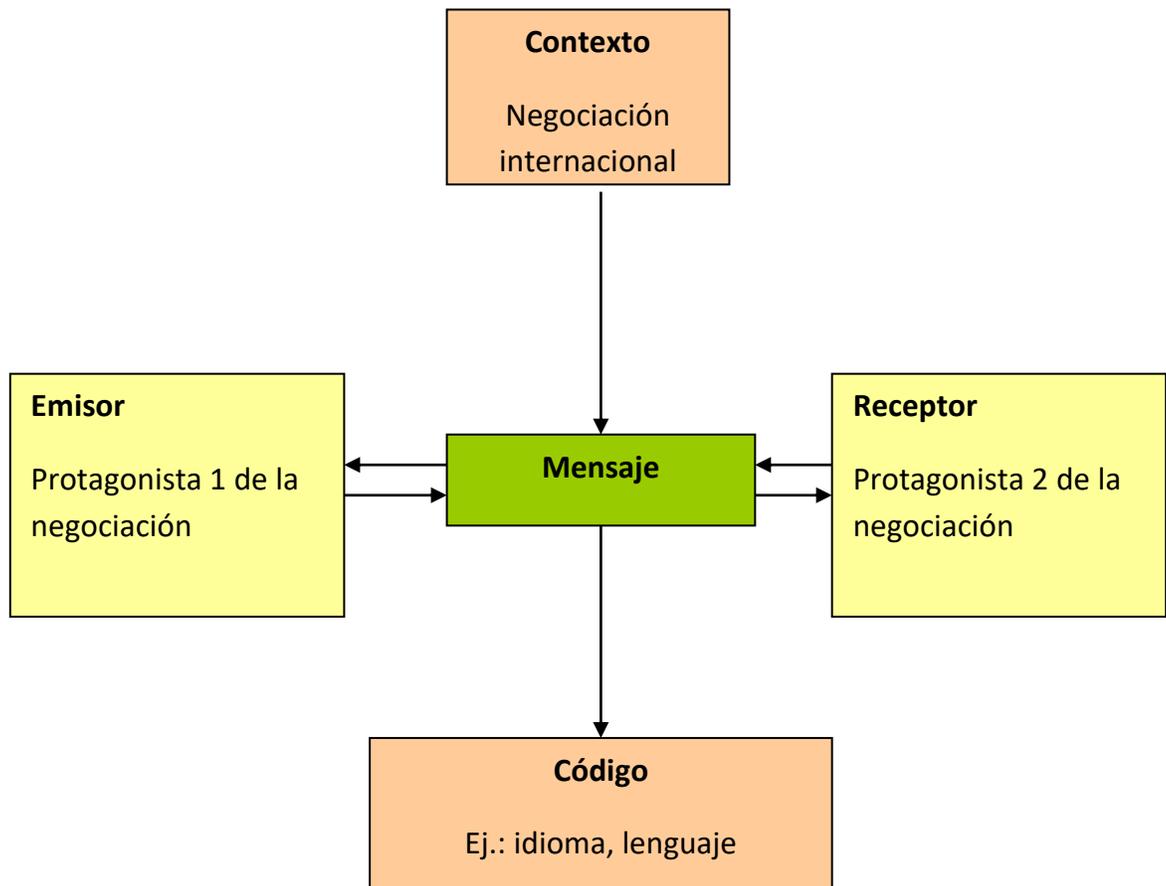


Figura 4. Proceso de comunicación durante la negociación

- La percepción del entorno: según las culturas, los objetos, hechos, fenómenos del entorno no son percibidas de la misma manera, y a veces de manera contradictoria. Por ejemplo, la significación de los colores: el blanco representa la pureza y la paz en Francia mientras que en China es símbolo de la muerte. Como se percibe el entorno y sus componentes es un elemento primordial a conocer y tomar en cuenta en una negociación para que sea exitosa.

3. El aspecto psicológico

Los trabajos del psicólogo holandés Geert Hofstede le han permitido enunciar unas características psicológicas que miden las diferencias culturales entre las sociedades. Estas características forman una lista de variables útiles para analizar las divergencias culturales.

- La distancia jerárquica: se puede definir como el grado de desigualdad aceptado por los individuos frente al poder. Esta variable subraya las desigualdades en la sociedad.
- El grado de individualismo/colectivismo: expresa el grado de libertad de un individuo solo en cuanto a un grupo. La diferencia de comportamiento – individualista o colectivista – depende de un principio fundamental de las sociedades: el rol respectivo del individuo y el del grupo. Expresa el grado de

autonomía frente a las normas sociales, la solidaridad del grupo y el grado de adhesión a los valores comunitarios.

La mayoría de los habitantes del planeta viven en sociedades donde el interés del grupo supera al interés individual. El primer grupo al cual pertenecemos es la familia. Existe una dependencia psicológica entre el grupo y cada uno de sus miembros.

- El grado de masculinidad/feminismo: la pertenencia a un sexo y los roles que vienen de esta son elementos ineludibles de la existencia humana. Mide la separación entre los roles de cada sexo en la sociedad, en la vida diaria.
- La necesidad de controlar la incertidumbre: representa el nivel de ansiedad que existe en una sociedad frente a un porvenir incierto. Este nivel se refleja en la programación mental de los miembros de la sociedad en su familia, el sistema educacional, en el ámbito profesional. Se mide el grado de inquietud frente a las situaciones no conocidas e inciertas, que se expresa en la necesidad de previsibilidad: una necesidad de reglas escritas o no. Cada sociedad ha elaborado sus medios para reducir esta ansiedad, por medio de la tecnología, las leyes o la religión.

Estas cuatro dimensiones nos permiten caracterizar las culturas y compararlas una con otra. De esta manera, por ejemplo:

- En los países de cultura latina, la distancia jerárquica es más amplia que en los países anglosajones.
- El grado de individualismo es bajo en los países asiáticos
- El grado de masculinidad es elevado en Gran Bretaña

La aproximación de G. Hofstede se basa sobre la hipótesis que las culturas influyen los individuos los varios entornos sociales donde ellos se encuentran durante la vida: la familia, el barrio, la escuela, los grupos de amigos, el lugar de trabajo etc. Influyen sobre ellos tanto como la política y las relaciones entre los ciudadanos y las autoridades que son una prolongación de lo que conocieron en la familia, los estudios y el trabajo.

4. La aproximación histórica por identidades culturales

Algunos especialistas han estudiado el tema de la sociología de las organizaciones y particularmente el rol de las identidades culturales en la administración de empresas. En estos trabajos de investigación se buscaba entender las mayores influencias de una cultura en una sola organización, la empresa. Esta aproximación se fundaba sobre la hipótesis de que los factores culturales tienen un rol mayor en el funcionamiento diario de la empresa. Los estudios se enfocaron a estudiar empresas en diversos países tal como

Francia, Estados Unidos, Holanda, Suecia entre otros. Y resultaba la conclusión de que algunas características de la organización de las empresas se podían explicar por medio de los contextos donde se encontraban esas empresas.

De esta manera encontraron que en Francia, es la lógica de la jerarquía que determina los derechos y obligaciones de cada individuo en cuanto a la toma de decisión. Mientras que en Holanda es la lógica del consenso que prevale, es decir que en las organizaciones se busca una posición común a la cual todos deberán ajustarse.

Philippe d'Irbarne es un investigador del CNRS – Centro Nacional de la Investigación Científica, Francia – y se enfoca desde muchos años a la investigación sobre esta influencia de las culturas nacionales en las organizaciones. Establece que esa última es un elemento esencial del contexto social en un país. Desatender las identidades culturales de los países puede conducir al fracaso de proyectos que se desarrollan en estos.

5. El modelo de Sawyer y Guetzkow

Este modelo explica cómo algunos factores influyen el proceso general de la negociación, en cuanto al comportamiento de los protagonistas. El modelo define cinco tipos de variables que se describen sigüientemente:

- Los ámbitos, objetivos de las partidas involucradas: este factor influye anteriormente la negociación. Se refiere al conjunto de objetivos de cada partida y a la esencia de la negociación en cuanto a estos.
- Los factores fundamentales relativos a las relaciones entre las partes (factores históricos, culturales): igualmente aparecen anteriormente a la negociación. Se refiere a las características de los negociadores, las diferencias culturales, las actitudes y relaciones existentes entre ellos etc.
- Las condiciones específicas de la negociación: se trata de variables tales como el contexto social de la negociación (negociación pública o privada, formal informal), el número de participantes (personas: constitución de delegaciones), el número de partes involucradas (negociación bilateral o multilateral), el proceso de información y comunicación, los estados psicológicos de los negociadores (estrés), el tiempo (existencia o no de una presión temporal)
- El proceso de la negociación en sí mismo: variables que tienen su rol en el desarrollo de la negociación misma, que contribuyen a su segmentación secuencial (persuasión, puntos cumplidos, búsqueda de resoluciones a desacuerdos o problemas)
- Los resultados de la negociación: es un factor de consecuencia. Se refiere a variables relativas a la designación de criterios para la evaluación de resultados, a la continuación de la negociación

Este modelo se enfoca sobre las variables, los factores que influyen la negociación en sí misma.

Para concluir esta parte, se puede decir que la cultura es un factor clave a tener en cuenta durante las negociaciones internacionales. La negociación tiene que estar preparada cuidadosamente y minuciosamente. Necesita una fase de investigación en cuanto a la cultura de la persona con quien se va a encontrar. La preparación es indispensable para evitar los errores y faltas de comportamiento que podrían perjudicar al buen desarrollo de la negociación e impedir el logro del acuerdo.

En la parte siguiente nos enfocaremos más precisamente a la negociación misma, presentaremos los objetos, las etapas y estrategias de la negociación.

C. Objetos, etapas y estrategias de la negociación

1. Los objetos de la negociación

En esta parte nos enfocaremos a presentar los diferentes tipos de contratos cuales son objetos de negociación, hablaremos de contratos comerciales, es decir en el caso de importaciones y exportaciones.

Estos procesos de exportación e importación exige el consenso de las partes, lo cual va a realizarse a través del contrato de venta. Aparte de los datos que se refieren a la mercancía y el precio, en este caso la mercancía es el interés del protagonista A (comprador) y el dinero es el interés de B (vendedor). Como lo hemos dicho el proceso de negociación implica que los protagonistas se pongan de acuerdo en cuanto a los recursos que van a tener que involucrar. En este caso el contrato fija, de acuerdo a lo negociado, las obligaciones de cada parte en el proceso de compra – venta. Hablamos de la repartición de los gastos, riesgos y responsabilidades para cada uno.

El contrato que se redacta respeta las reglas que se han establecido para facilitar y armonizar los intercambios internacionales. Estas reglas sirven de base y de referencia a los protagonistas quienes van a negociar la manera con la cual se hará la operación, dentro del marco definido por ellas.

La Convención de Viena: elaborada bajo la iniciativa de las Naciones Unidas, esta Convención reglamenta los intercambios de mercancías al internacional. Se firmó en 1980 y cuenta con 71 países firmantes en 2008. Las empresas deciden si quieren o no aplicar las reglas establecidas por la convención, totalmente o parcialmente. Pueden también elegir no tomarla en cuenta. Esta elección depende de las dos partes.

Los Incoterms: son siglas comerciales que reglamentan los problemas relacionados con la logística internacional y con la transferencia de propiedad de las mercancías. Permiten

repartir los gastos, riesgos y responsabilidades relacionados al transporte de las mercancías desde el vendedor hasta el comprador. Este sistema de siglas es la base del comercio internacional y se puede apreciar en el Grafico 1

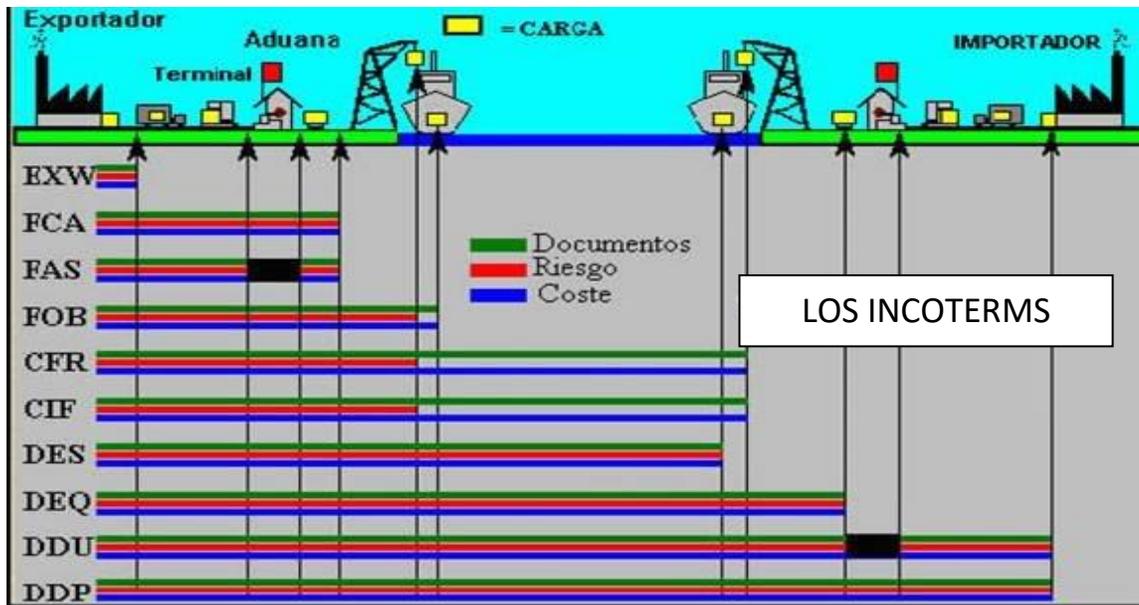


Grafico 1. Los INCOTERMS *Materia de la EENI, escuela de negocios, curso de comercio exterior*

El contrato: es la realización física que comprueba el trato hecho por las partes. Es el documento que fija, una vez firmado por las partes, las condiciones generales de venta, las obligaciones que cada parte debe cumplir, los procedimientos de cumplimiento, de reclamación.

El contrato conlleva los elementos siguientes:

- *Oferta y factura proforma:* la oferta comercial es la base del contrato de venta. La oferta debe ser establecida claramente, sin ambigüedad. Debe formularse en idioma entendible para el cliente.

La factura proforma es el documento que materializa la oferta que determina los elementos esenciales de la transacción. En este documento se encuentran los datos tales como las partes del contrato - comprador y vendedor -, el objeto de la operación, las modalidades de transporte, el precio.
- *Condiciones generales de venta:* permiten a las empresas definir el marco jurídico en el cual se realizan las relaciones comerciales. Son propias a cada exportador, definen los derechos de los vendedores y le permiten defender sus intereses. Estas condiciones son escritas en el idioma correspondiente al comprador o en inglés. Corresponden a los elementos principales de la operación como el precio, las modalidades de pago, los plazos de entrega, los procedimientos de reclamación. Las condiciones generales deben ser conocidas por el comprador antes que se realiza el contrato.
- *La aceptación:* la aceptación representa el acuerdo del cliente. Es el paso a partir de que el contrato es concluido. Se concretiza el contrato una vez aceptada la oferta y las condiciones generales de venta. Se necesita una aceptación por escrito, lo que sirve de prueba en caso de litigio y de cierta garantía para el vendedor.

- *Las cláusulas:* son las disposiciones particulares del contrato. Son las partes, párrafos del contrato en las cuales se dan los datos necesarios para la identificación de los protagonistas, de la mercancía, de los precios. Las cláusulas que se encuentran frecuentemente en los contratos son: los contratantes, naturaleza del contrato, precio y medio de pago, modalidades de entrega, modalidades de transporte, garantías, reclamaciones en caso de litigio etc.

2. Etapas y estrategias de negociación

Cuando se refiere a la negociación, se emplea frecuentemente las palabras tales como “estrategia”, “técnica” o “táctica”. Estos tres conceptos han sido desarrollados a partir de los años 1980. Son tres herramientas para la negociación en el sentido de que la estrategia se elija, se construye en cuanto a las orientaciones generales de la negociación y sus objetivos; las técnicas representan las maneras que se usan para tratar cada punto, objeto de la negociación; y las tácticas, que pueden ser numerosas, se refieren a las iniciativas puntuales, durante el proceso mismo.

Dupont, en 1994, trata estos tres elementos de la manera siguiente: *“la estrategia se centra sobre los objetivos y los procedimientos cruciales para alcanzar obtenerlos, las*

técnicas corresponden a las maniobras y las tácticas corresponden a los pasos oportunistas y puntuales”

Audebert, en 2003, dice que la estrategia define las orientaciones principales, las acciones mayores y el objetivo. Las técnicas son las maneras con las cuales el negociador trata al sujeto, maneja los objetos de la negociación. Y las tácticas son iniciativas puntuales para aprovechar las oportunidades de circunstancias y salvar obstáculos. Lo anterior se observe en la Figura 5

Nivel	Función	Acciones
Estratégico	- Grandes orientaciones - Opciones - Objetivos	- como alcanzar mi objetivo
Técnico	- Manera de tratar el objeto	- organizar mi defensa. - como avanzar - elección de la técnica
Táctico	- Acciones puntuales y oportunistas	- acción, reacción a las circunstancias

Fuente: Audebert, “La negociación”, 2003

Figura 5. Estrategias de negociación

En cuanto a la definición de estos conceptos relacionados a la negociación, podemos decir que, mientras que las estrategias existen en un número limitado, las técnicas son más numerosas gracias a los trabajos de investigación sobre este tema. Y existen centenas de tácticas, ya que estas dependen de las circunstancias.

Las estrategias de la negociación

Existen dos principales estrategias:

- La estrategia distributiva: en la cual se considerara la negociación como un medio para maximizar su ventaja a costa de los demás
- La estrategia de integración: que hace de la negociación un medio para satisfacer las necesidades y objetivos de cada parte involucrada y maximizar los resultados respectivos gracias a los efectos positivos del acuerdo.

Estas dos estrategias son contrarias y son influidas por la cultura.

Las técnicas de negociación

Las técnicas de negociación no son tan numerosas. Las podemos clasificar en tres categorías:

- Las técnicas mayores
 - Punto por punto: se refiere a la manera de cortar la negociación en objetos. Es decir que se negociará cada elemento, objeto tras otro.
 - Intercambio: buscar una solución global que consista en una serie de intercambio concesión-ventaja. Es decir que cada ventaja u objeto se va a intercambiar por una concesión o un costo, una responsabilidad adicional.
 - Alargamiento: los negociadores pueden incluir en la negociación existente algunas cláusulas adicionales y/o complementarias no previstas inicialmente. Así estos elementos pueden servir como ventaja o concesión a intercambiar para la obtención de un objetivo
 - Pivote falso: técnica con la cual el negociador cederá un elemento secundario para él pero importante para su interlocutor con el fin de que este último ceda a su turno un objetivo. Para el primer negociador este último objetivo es de importancia mayor al que ha cedido.
- Las técnicas menores

- Globalización: se refiere a una técnica que consiste en considerar todos los objetos negociados como una unidad. Generalmente se trata de objetos cuantificables, es decir que se pueden convertir en precio y/o costo.
- Balance: el negociador calcula y establece el balance entre sus concesiones y las ventajas obtenidas, en cualquier momento de la negociación. De esa forma el negociador tiene una visión general sobre los “costos” y “beneficios”, y puede pedir un ajustamiento a su interlocutor.
- Las técnicas específicas
 - Paso a paso: avanzar en la negociación paso a paso, definiendo plazos a respetar, fechas de vencimiento para una decisión. Esta técnica es muy influida por la gestión del tiempo y la capacidad relacional de los negociadores.

Las etapas de la negociación

- Fase de pre-negociación: consiste en fijar el cuadro de negociación, es decir quién negociará, qué se negociará, donde y cuándo.

- Fase de apertura de la negociación: recepción y presentación de los negociadores. Esta fase sirve para instaurar las mejores condiciones para empezar la negociación. Cada uno de los protagonistas intentan dar la mejor impresión de su mismo.
- Fase de observación: el contexto de la negociación es presentado a cada participante para que cada uno tenga la misma información. De esa manera cada uno completa los datos que tiene y aprende más sobre sus interlocutores.
- Fase de ajustamiento, concesión: es el corazón de la negociación. Es en esta fase que los protagonistas conversan, proponen, discuten, con el ámbito de alcanzar a un acuerdo, el compromiso, tomando en cuenta sus objetivos propios.
- Fase de conclusión: es el final de la negociación. Las partes concluyen, finalizan el acuerdo, aceptando el compromiso que lograron a conseguir.

Ahora que tenemos claro el concepto de negociación y negociación internacional, nos enfocaremos a aplicarlos en algunos contextos concretos a fin de ilustrar los elementos precedentes. Pues en la parte que sigue nos centraremos en el análisis de algunos países y sus particularidades en términos de contexto de negociación.

II. Especificidades de negociación en varios contextos internacionales.

Como lo hemos dicho, nos enfocaremos en el análisis de algunos países los cuales son representativos de lo que hemos desarrollado hasta ahora relativamente a la negociación internacional. Intentaremos desarrollar estos ejemplos que representan la variedad de contextos sociopolíticos, culturales, económicos. Y también de obligación y ámbitos.

Los países que hemos elegidos son países que presentan características diferentes entre ellos. Así queremos ilustrar la variedad de contextos que existe en el mundo. Estos países que estudiaremos son Estados Unidos, China y Alemania. Más que características diferentes, estos países presentan divergencias notables. El objetivo es de explicar y entender como las negociaciones entre actores de estos países pueden llegar a un resultado, aunque sean tan diferentes.

Alemania, un país famoso por el carácter rígido, la falta de flexibilidad. China que es un régimen comunista autoritario pero con un peso cada vez más grande en los negocios mundiales. Estados Unidos el representante más significativo del “súper capitalismo” y uno de los principales actores políticos, económicos y culturales del mundo, sino el

primero. Con estos elementos será interesante confrontar las divergencias y explicar cómo a través de la negociación, pueden llegar a un compromiso.

El objetivo es de ilustrar con situaciones concretas lo que hemos desarrollado hasta ahora, entender las particularidades y manejar los conceptos de la primera parte de este trabajo.

A. Alemania

1. Particularidades sociopolíticas

Alemania es un país de Europa que tiene un pasado cuyas consecuencias han sido importantes hasta hoy día. Efectivamente las Guerras Mundiales que perdieron obligaron a este país reconstruir su economía y sus relaciones con los demás países del mundo. Tras años de esfuerzos, Alemania volvió en la escena internacional con un rol no negable: uno de los actores más importantes de la Unión Europea, tal como Francia con quien Alemania fue uno de sus fundadores, y hasta recién, la tercera potencia mundial.

En Alemania, la regionalización es importante, como consecuencia de la separación y reunificación del país las desigualdades quedan importantes.

El patriotismo es un valor importante en cuanto al trabajo: privilegian su propia industria, su sistema de normas.

- Solo hasta 2001 y la llegada del Euro, confiaban el Deutch Mark.
- Tienen un sistema de normas alemanes llamado DIN – Deutch Industry Norm.
- Como tenían que reconstruir su economía, tenían que respetar las reglas para no perder tiempo, dinero. Tenían que concentrar sus esfuerzos para ser más eficientes.

2. Particularidades estructurales

El mercado alemán está saturado en muchos sectores. La oferta es importante y de calidad, y los productos vienen de todos lados del mundo. Eso vale para los bienes de consumo y equipos.

Alemania impone su eficiencia y su rigidez, los horarios de trabajo empiezan a las 8h30 de la mañana y terminan a las 17h30 por lo general. La puntualidad es estricta.

Alemania es un país altamente industrializado y, como los países desarrollados, se orienta hacia una sociedad de consumo y de servicios.

La planificación muy detallada es un valor importante en la cultura alemana y es una característica principal en la cooperación con operadores alemanes.

Alemania es un país muy jerarquizado, la toma de decisión es lenta. Eso tiene la principal consecuencia que la negociación será más lenta, porque se necesitará un plazo para estudiar y examinar cada toma de decisión.

3. Especificidades de gestión

Los alemanes tienen un valor de liderazgo muy importante. Las funciones con alto nivel de liderazgo son privilegiadas.

Los alemanes buscan una gestión eficiente del tiempo. La comunicación es más directa.

Son analíticos y exigen pruebas y ejemplos para ilustrar cada elemento de la negociación. Se basan sobre hechos objetivos, la lógica jurídica. De esa manera tienden a dejar los sentimientos y las relaciones personales fuera de las negociaciones porque piensan que pueden comprometer la integridad del negocio.

Se maneja muy bien el idioma inglés en Alemania, pero siempre será bien visto hablar alemán.

Son minuciosos en su trabajo y su manera de llevar el negocio. No dudan en criticar los puntos negativos de manera directa. Pero como es justificado por hechos objetivos y realidades impersonales, se puede aceptar más fácilmente las críticas. Lo importante es señalar los errores para que puedan ser corregidas.

4. Especificidades culturales

Se debe tomar en cuenta algunos elementos culturales propios a este país:

- Dentro de los negocios, los alemanes son impersonales, así que es preferible no hablar de elementos personales en la negociación
- Los regalos son bien vistos y considerado como un gesto de cortesía si no son de valor substancial. Los regalos substanciales no son habituales, especialmente antes que se concluye el acuerdo, porque las intenciones pueden ser mal interpretadas.
- Cualquier crítica debe hacerse con diplomacia y con pertinencia ya que los alemanes son sensibles a la crítica y son orgullosos.

Así se nota que negociar con alemanes requiere una preparación minuciosa y una organización precisa. Tal como ellos se deberá ser estrictos y directos en la negociación para mantener buenas relaciones.

B. China

1. Particularidades sociopolíticas

La República Popular China es un Estado de Asia del Este. Es el país más poblado del mundo y el cuarto territorio mundial en términos de extensión. El acercamiento de China con los Estados Unidos durante la Guerra Fría, contra la Unión Soviética ha contribuido al desarrollo de la influencia china. El fin del embargo ha permitido a China importar productos agrícolas y tecnologías avanzadas.

2. Particularidades estructurales

Podemos analizar la evolución de la estructura industrial de China desde 1949 como un proceso de tres fases:

- Al principio de los años 1950, China fundó una base industrial primitiva
- Entre 1979 y los años 1990, el gobierno eligió una política de reforma y de apertura comercial para desarrollar su industria.
- Desde los años 1990, el gobierno decidió establecer un sistema de economía socialista. En esta fase China aceleró su proceso de industrialización y de

informatización hasta llegar a ser hoy en día en una industria cada vez más potente.

Para darse cuenta del proceso de industrialización el cuadro siguiente compara la proporción de la industria con respecto de con la agricultura y los servicios.

	1950	2002
Industria	34,4 %	51,8 %
Agricultura	45,4 %	14,5 %
Servicios	20,2 %	33,7 %

3. Especificidades de gestión

El país crece a una tasa cercana al 10% cada año desde los años 1980, atrae cada vez mas inversores extranjeros los cuales son cada vez más numerosos y descubren que, no solo es un gigante mercado con oportunidades potenciales muy atractivos, sino que es un país complejo por su idioma, su burocracia, su marco jurídico en evolución permanente y sus reformas llevadas con gran intensidad.

Las compañías chinas solo empiezan a moverse hacia Europa y el Occidente por lo general. Hay que darse cuenta de que los socios chinos se multiplicarán en los años

próximos. De hecho, las personas encargadas de trabajar en este contexto van a tener un valor agregado para sus empresas muy importante ya que se necesitará cada vez más personas de este tipo de perfil.

4. Particularidades culturales

En cuanto a la negociación, el interés que podemos mostrar a cada persona que tiene un rol en la negociación es apreciado por los chinos de manera general. La toma de decisión colectiva es predominante en el ámbito profesional como personal.

El respeto frente al pensamiento comunista forma parte de una buena relación en la negociación.

La posición jerárquica tiene una gran importancia en las negociaciones, así que conocer el grado jerárquico de la persona con quien estamos negociando es primordial. El intercambio de tarjeta de visita permite conocer esa información y debe ser considerado como una prioridad.

La paciencia también forma parte de las cualidades requeridas para una buena negociación. Los chinos toman mucho tiempo para tomar las decisiones y una relación de confianza solo crece con el tiempo.

C.Estados Unidos

1. Particularidades sociopolíticas

Los Estados Unidos nacieron sobre una base religiosa e idealista: los inmigrantes europeos llegaron al “Mundo Nuevo” donde querían construir un Estado ideal, cual se diferenciaría a los Estados beligerantes de la Vieja Europa.

Históricamente, los gobiernos estadounidenses desarrollaron políticas a la vez expansionistas para extender su influencia en el mundo, y aislacionista a fin de proteger su modelo de desarrollo.

2. Particularidades estructurales

La potencia estadounidense es incomparable al nivel internacional. Su impacto es tan fuerte que logra a ser la causa de cambios en la cultura misma de los países en todo el mundo. Alcanzaron a un nivel de influencia tan elevado que hablamos del “modelo americano”.

Es interesante notar que este modelo, en realidad se basa sobre varios elementos originario del extranjero, es decir de todos los demás países.

Esta influencia sin embargo, por ser tan potente, es considerada tanto como una buena y una mala cosa. Según quien habla, su potencia es benéfica o peligrosa, liberadora y modernizadora u opresiva y amenazante, intervencionistas o indiferentes a los problemas internacionales, defensores de la democracia o adeptos de una dominación universal, promoviendo la igualdad individual, entre los sexos, las razas o al contrario intolerantes y racistas.

3. Particularidades de gestión

En Estados Unidos la gestión de empresa es algo muy presente en la cultura. Más que la gestión de un negocio es una gestión de equipo. El equipo es la unidad esencial. Es muy común reunirse con su equipo al empezar el día o antes de una reunión para crear una atmosfera favorable, para motivarse.

Los estadounidenses tienen una manera menos directa en el trabajo. Es frecuente que unos hablan de cosas extra-profesionales, deportes por ejemplo, antes de empezar a trabajar realmente.

En Estados Unidos la eficiencia y las competencias priman. De hecho cada persona tiene “derecho” a llevar el negocio, el proyecto o la negociación, sin que importe el sexo, la religión, la etnia etc. La cultura de empresa es lo que reúne a todos los empleados de una

misma empresa, y puede ser completamente diferente de una empresa a la otra. Esa cultura particular define un conjunto de valores propios a cada empresa, lo que significa que se necesita informarse sobre estos en el caso de una negociación.

4. Especificidades culturales

Dependiente del sector de la empresa, el código indumentario es específico, generalmente formal.

La puntualidad es requerida y es preferible avisar de su retraso.

La manera para dirigirse a alguien dependerá de su posición jerárquica y es necesario pronunciar bien los apellidos. Dentro de su equipo, llamar cada uno por su nombre es sinónimo de tranquilidad, relajación. Es un punto positivo generalmente.

III. Ejemplo contextualizado de negociación internacional: China – Estados Unidos

En esta parte nos enfocaremos sobre el lazo que relaciona a estos dos países. A través del estudio de esta relación en los diferentes ámbitos que nos interesa, intentaremos mostrar como un proceso de negociación se desarrolla entre dos entidades fuertes, a la vez divergentes y complementarias.

Las relaciones chino-americanas se volvieron absolutamente necesarias para cada uno de ellos. Los dos son grandes socios comerciales, cada uno es al mismo tiempo proveedor y cliente del otro.

A.Contexto político

China es el país en vía de desarrollo más vasto del mundo, mientras que los Estados Unidos son la potencia más grande de los países desarrollados. Los dos países tienen una influencia global e importante en el mundo. Ambos son miembros permanentes del

Consejo de Seguridad de la Organización de las Naciones Unidas. Los dos países necesitan intensificar sus intercambios y su cooperación.

Desde los años 1970, el acercamiento entre las dos potencias empezó, gracias a los dirigentes chino y estadounidense quienes querían actuar por sus propios intereses. Así en 1979 China y los Estados Unidos establecieron oficialmente relaciones diplomáticas.

En 1982 publicaron un “Comunicado conjunto chino-americano”.

En 1985 el presidente chino Li Xiannian fue a Estados Unidos, lo que fue el primer viaje oficial del Jefe de Estado de China en Estados Unidos.

Sin embargo, en 1999, aviones de la Organización del Tratado del Atlántico Norte, la OTAN, organización que actué bajo la tutela de los EEUU, bombardearon la embajada china en Belgrado, capital Yugoslavia. Las relaciones entre estos dos países sufrieron de este ataque.

El encuentro entre los presidentes Jiang Zemin y Bill Clinton ha permitido llegar a un resultado optimista en cuanto a las relaciones futuras entre China y EEUU.

Desde el año 2000 China y EEUU han multiplicado las cooperaciones en todos los ámbitos.

B. Contexto económico

La inversión de los EEUU en China es importante y se refleja en varios sectores: proyectos de hoteles, de restaurantes, productos petroquímicos etc. Además las empresas americanas se asocian a las empresas chinas por medio de participaciones en el capital propio.

El comercio bidireccional entre los dos socios pasó de 33 billones de dólares en 1992 a más de 230 billones de dólares en 2004. Los EEUU son el segundo socio comercial de China, después de la Unión Europea, y China es el tercer socio comercial de EEUU.

Los EEUU intentan integrar China en el sistema económico y mercantil mundial. Su participación consolidará el proceso de reformas económicas. Así China será un país cuya situación y potencia será una garantía de estabilidad en la región asiática.

Buscan también a mejorar el acceso de los exportadores e inversionistas al mercado chino. Mientras se desarrolla, las necesidades de China crecen, en término de mercancías y servicios.

C.Contexto ambiental y estructural

Las relaciones entre los dos socios se reflejan en varios temas, donde la cooperación nace de intereses comunes. Por ejemplo, el acuerdo entre los gobiernos en cuanto a la lucha contra las organizaciones terroristas internacionales y la proliferación de armas de destrucción masiva es un acuerdo muy importante y bien respetado por las dos partes.

D.Contexto cultural

El desarrollo de las relaciones sino-americanas se conforma a los intereses de sus poblaciones, también a la paz y estabilidad mundial. Las dos partes son motivadas para fortalecer sus lazos tanto culturales, educacionales, científicos, técnicos etc. Quieren hacer esfuerzos importantes, juntos para seguir desarrollando estas relaciones.

Por ejemplo, un proyecto de protección de tumbas de la dinastía Han fue financiado por fondos del gobierno americano dedicados a la protección cultural. En 2004 los EEUU hicieron una donación para la construcción del museo dedicado a estas tumbas.

E. Contexto institucional

Los EEUU y China han concluido una serie de acuerdos bilaterales en cuanto al comercio, a las relaciones diplomáticas etc. Un elemento importante a tomar en cuenta es la adhesión de China en la OMC en 2001.

Ahora que tenemos una visión sobre el concepto de negociación internacional, es decir entre países, nos dedicaremos en la última parte de este trabajo a explicar cómo las empresas se proyectan en este proceso. Nos enfocaremos a las PYMES específicamente.

IV. Las Pymes y la negociación internacional.

A. Definición de Pyme

Las Pymes, son pequeñas y medianas empresas, que representan un tipo de empresas que se caracterizan y se distinguen de las demás por el concepto del tamaño. Efectivamente, como su nombre lo sugiere, se trata de empresas pequeñas y medianas según variados criterios.

Para definir si una empresa es una Pyme o no, se puede tomar en cuenta como criterio el número de empleados, o los ingresos anuales. Sin embargo cada país tiene sus propios criterios para definir que es una pyme.

Por ejemplo en Francia, las pymes son empresas que cuentan con menos de 250 empleados y que generan un ingreso anual máximo de un 50 millones de Euros (fuente: Cámara de comercio y de la industria de Paris).

En Chile se considere Pyme una empresa que vende entre 2400 y 100 000 Unidades de Fomento según el Ministerio de Economía – hasta 2 763 000 €³ entonces.

Las pymes representan la gran mayoría de las empresas en el mundo.

B. Las alianzas, una alternativa para negociar

Con el crecimiento de los intercambios comerciales al nivel mundial, la innovación en término de productos y servicios se volvió necesaria. Las pymes que no tienen la capacidad suficiente para exportar deben encontrar otros medios para competir. Así empiezan a crear relaciones, lazos con otras empresas para ayudarse mutuamente.

³ 1 UF = 20 914,16 CH\$ = 27,63 €, al día 09.07.09, tasa de cambio: 1 € = 757 CH\$

La alianza es un agrupamiento por medio del cual dos entidades se asocian según varias modalidades con el fin de realizar un proyecto en particular, poniendo en común su conocimiento, tecnologías y/o recursos propios, compartiendo los riesgos y beneficios.

Una alianza se caracteriza por un compromiso recíproco, limitado, progresivo y reversible

- Recíproco: dos o más empresas que tienen una implicación e intereses similares en la alianza
- Limitado: los socios desarrollan objetivos comunes pero guardan actividades propias
- Progresivo: los socios aprenden a conocerse con el tiempo y con los negocios que realizan con el tiempo.
- Reversible: siempre pueden liberarse de la alianza

Muchas Pymes no tienen las capacidades financieras, tecnológicas, logísticas o productivas suficientes para negociar solas al nivel internacional. Así las alianzas son un medio para ellas desarrollarse gracias a sus efectos:

- Acceso a nuevos mercados
- Apertura internacional
- Complementariedad técnica
- Posibilidad de crear oficina de estudios, servicios de Investigación & Desarrollo
- Comprar conjuntamente para bajar los precios

- Producir en conjunto repartiendo los recursos

Sin embargo, la multiplicidad de centros de decisiones, ya que cada empresa de la alianza queda independiente, produce una complejidad en la gestión.

Además los conflictos de intereses deben ser identificados y tratados rápidamente para no dañar o quebrar la alianza.

La alianza puede tomar varias formas: joint-ventures, subcontratación etc. Permite a las empresas de la alianza aumentar su potencial financiero, tecnológico y humano. Igualmente puede aportar un conocimiento sobre el entorno, u otros elementos útiles para las negociaciones.

C. Metas y objetivos para las Pymes

Para cada empresa, el éxito de un desarrollo en el extranjero y la buena marcha de negociaciones internacionales, necesitan una presencia permanente in situ para realizar investigaciones de mercados, prospección de proveedores, implementación de una red de ventas etc.

Sin embargo, esta presencia indispensable genera un obstáculo de primer orden: su elevado costo. Además de todas las particularidades que hemos listado en este trabajo, el idioma, las leyes, la cultura, la preparación adecuada de la negociación, las normas etc.... son obstáculos para estas empresas, que generan un costo adicional difícil de superar.

Estos obstáculos pueden ser internos – recursos – o externos – barreras lingüísticas por ejemplo. Estos emanan de las relaciones políticas y diplomáticas entre los países o de las leyes y reglamentaciones etc.

Hoy en día la principal meta para las Pymes es ¿volver? o quedar competitivo? para crecer o sobrevivir en los mercados. La innovación o la conquista de nuevos mercados internacionales permiten esta competencia. Luego vienen diferentes objetivos, subyacentes, secundarios o implícitos tales como:

- La conquista de nuevos mercados
- La búsqueda de nuevos clientes
- Aumentar el volumen de negocio
- Adquirir una fama internacional

Sin embargo notamos el fracaso de muchas Pymes que no alcanzan a lograr estos objetivos, generalmente por falta de tiempo, medios técnicos, recursos financieros, humanos y otros.

Para superar los obstáculos anteriores, algunas de ellas, en el caso de Chile, se han incorporado a asociaciones de empresas, como ASIVA y la Cámara Regional del Comercio y la Producción, en la Quinta Región, u otros a nivel nacional como Fedefruta, Sofofa, Asexma, etc.

Además, muchas de ellas buscan apoyo en organismos de gobierno como Prochile, Corfo y otros, y también en organizaciones no gubernamentales, que operan generalmente a nivel internacional.

Conclusión

Para concluir, podemos decir que la negociación internacional necesita un alto conocimiento del entorno en el cual se desarrollará este proceso. No solo se necesita manejar las herramientas de la negociación corporativa como las estrategias, técnicas y tácticas, sino que se necesita también una información completa sobre todos aquellos elementos y variables que pueden influir en la negociación.

Además de conocer sus propias fuerzas, se requiere conocer la persona o las personas con quien estamos negociando, los elementos que nos ayudarán o que nos frenarán en alcanzar nuestros objetivos.

La principal variable que hace que cada negociación sea única es el entorno socio-cultural. Esta variable hace que el proceso de negociación sea un proceso complejo y que justifica la buena preparación antes de empezar los debates. En la negociación, un error puede ser irreparable y afectar el buen desarrollo del proceso.

Al negociar con personas de otros países adquieren importancia variables como: la religión, la historia, el idioma, el sistema político, la educación, la forma de tomar decisiones, los valores, etc.

En cuanto a las Pymes, la negociación internacional forma parte de sus procesos de desarrollo. La dimensión internacional representa al mismo tiempo oportunidades

interesantes y dificultades a veces insuperables. Por eso podemos decir que las negociaciones internacionales representan un desafío para ellas.

Para ser exitosas las pymes deberán hacer alianzas con otras empresas, pertenecer a asociaciones de industriales y / o buscar apoyo en organismos gubernamentales o de otro tipo

Bibliografía

Mercator, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, Ed. Dunod, 2006

Marketing según Kotler, Philip Kotler, Ed. Broché

“Le pouvoir de négocier” (El poder de negociar), François Délivré, Ed Inter, 1994

“La négociation – théorie, applications” (La negociación – teoría, aplicaciones), Dupont, Ed. Dalloz, 1994

Diccionario de ciencias económicas, Ed. PUF

La negociación, Audebert, Ed. D’Organisation, 2003

“Theory of Games and Economic Behavior” (teoría de los juegos y comportamiento económico), J.von Neumann, O. Morgentern, 1944

Sitios Internet:

Wikipedia.fr, enciclopedia en línea

Journaldunet.com, sitio de información dedicado a los ejecutivos

Monde-diplomatique.fr, sitio del periódico francés