

NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN INTERNACIONAL

Ferran Barona Llorca

Muestra gratuita

IDEASPROPIAS
editorial

IDEASPROPIAS

editorial

 Compra este libro



Muestra gratuita

Negociación y contratación internacional

Muestra gratuita

Muestra gratuita

Negociación y contratación internacional

Bases y procedimientos en operaciones
comerciales internacionales

Muestra gratuita

Muestra gratuita

Autor

Ferran Barona Llorca (Madrid, 1979) es licenciado en Ciencias Económicas y en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid. Además, cuenta con un doctorado en Economía Internacional y un master en Administración y Dirección de Empresas.

En relación a su experiencia laboral, lo avalan más de diez años dedicados al sector financiero como gerente de varias empresas y su pasión por la docencia, llegando a impartir cursos de contabilidad y finanzas en diversas escuelas de Barcelona.

Ficha de catalogación bibliográfica

**Negociación y contratación internacional.
Bases y procedimientos en operaciones comerciales
internacionales**

**1.ª edición
Ideaspropias Editorial, Vigo, 2015**

**ISBN: 978-84-9839-528-0
Formato: 17 x 24 cm • Páginas: 270**

NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN INTERNACIONAL. BASES Y
PROCEDIMIENTOS EN OPERACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2015, respecto a la primera edición en español, por
© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-9839-528-0

Depósito legal: VG 71-2015

Autor: Ferran Barona Llorca

Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpressiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
1. Negociación de operaciones de comercio internacional	13
1.1. Preparación de la negociación internacional	15
1.1.1. Análisis del proceso	15
1.1.2. Planificación de la negociación	19
1.1.3. Componentes básicos de la negociación	21
1.1.4. Fases que configuran la negociación	23
1.2. Desarrollo de la negociación internacional	24
1.3. Técnicas de la negociación internacional	27
1.3.1. Tipología del cliente/proveedor	29
1.3.2. Tipología de los productos	33
1.3.3. Aspectos socioprofesionales del país del cliente/proveedor	35
1.4. Consolidación de la negociación internacional	36
1.4.1. Puntos de acuerdo	36
1.4.2. Momento de cierre	37
1.4.3. Problemas de cierre	39
1.5. Estilos de negociación comercial	39
1.5.1. Negociación intercultural: diferencias y semejanzas	40
1.5.2. Estados Unidos	43
1.5.3. Inglaterra	45
1.5.4. Francia	48
1.5.5. Alemania	50
1.5.6. Japón	52
1.5.7. China	56
1.5.8. Hispanoamérica	58
1.5.9. Otras culturas	59
CONCLUSIONES	61
AUTOEVALUACIÓN	63
SOLUCIONES	67
2. Técnicas de comunicación y relaciones comerciales internacionales	73
2.1. Los procesos de comunicación y las relaciones comerciales	75
2.1.1. Etapas, canales y medios	75
2.1.2. Dificultades y barreras en la comunicación entre operadores internacionales	80

2.1.3. Recursos para manipular datos de percepción	83
2.1.4. La comunicación generadora de comportamientos	85
2.2. Tipos de comunicación	86
2.2.1. Comunicaciones masivas: publicidad y promoción	86
2.2.2. Comunicaciones selectivas: <i>marketing</i> directo y <i>telemarketing</i>	89
2.2.3. Comunicaciones personales: venta personal	92
2.3. Actitudes y técnicas en la comunicación	95
2.3.1. Coherencia comunicativa e imagen corporativa. Función e importancia	96
2.3.2. Medios y equipos. Innovaciones tecnológicas aplicadas a la comunicación	100
2.3.3. Autoconocimiento y desarrollo personal. Habilidades de comunicación	102
2.4. La información telefónica y presencial. Transmisión y recepción de mensajes	105
2.5. La comunicación oral en las relaciones comerciales internacionales	107
2.5.1. La comunicación telefónica y presencial	107
2.5.2. Técnicas de recepción y transmisión de mensajes orales	110
2.5.3. La atención al cliente. Actitudes y técnicas que favorecen la comunicación	112
2.6. La comunicación escrita en el comercio internacional	116
2.6.1. Normas de comunicación y expresión escrita	117
2.6.2. Modelos de comunicación	118
2.7. Relaciones públicas en el comercio internacional	120
2.8. Internet como instrumento de comunicación	122
2.8.1. Comercio electrónico: el B2B y el B2C	122
CONCLUSIONES	125
AUTOEVALUACIÓN	127
SOLUCIONES	131
3. El contrato de compraventa internacional	135
3.1. Regulación de la compraventa internacional	137
3.1.1. Instrumentos de armonización: <i>lex mercatorum</i>	139
3.1.2. Principios UNIDROIT	140
3.1.3. Convenio de Viena y de Roma	142
3.1.4. Leyes modelo	144
3.1.5. Unificación del derecho y otros	145
3.1.6. Convenios internacionales	146

3.2. Reglas de la Cámara de Comercio Internacional de París	147
3.2.1. Distribución de documentos	147
3.2.2. Condiciones de entrega de la mercancía: Incoterms	152
3.2.3. Distribución de costes de la operación	159
3.2.4. Distribución de riesgos de la operación	161
3.3. El contrato de compraventa internacional	161
3.3.1. Principales obligaciones del vendedor	162
3.3.2. Principales obligaciones del comprador	162
3.3.3. Elementos esenciales del contrato	163
3.3.4. Clausulado del contrato	172
3.3.5. Incumplimiento y resolución	174
CONCLUSIONES	177
AUTOEVALUACIÓN	179
SOLUCIONES	183
4. Los contratos de intermediación comercial	187
4.1. Intermediación comercial internacional	188
4.1.1. Tipos de intermediarios	188
4.1.2. Red de venta internacional	190
4.1.3. Delimitación entre los contratos de comisión, mediación y agencia	191
4.2. Contrato de agencia	192
4.2.1. Concepto y características	192
4.2.2. Principales obligaciones del agente	193
4.2.3. Principales obligaciones del empresario	194
4.2.4. Duración y extinción	195
4.3. Contrato de distribución	196
4.3.1. Concepto y características	198
4.3.2. Cláusulas de especial atención	199
4.3.3. Principales obligaciones del distribuidor	200
4.3.4. Duración y extinción	201
4.4. Selección de agentes o distribuidores en el exterior	202
4.4.1. Comparación entre agente, distribuidor y otras figuras de intermediación	203
4.4.2. Fuentes de localización de agentes y distribuidores internacionales	204
4.5. Métodos de motivación, perfeccionamiento y temporalización de la red de ventas internacional: agentes comerciales, distribuidores y proveedores	205
CONCLUSIONES	209
AUTOEVALUACIÓN	211
SOLUCIONES	213

5. Otras modalidades contractuales en el comercio internacional	215
5.1. Contrato de transferencia tecnológica	216
5.1.1. Acuerdos de licencia de patente	216
5.1.2. Acuerdos de licencia de <i>know-how</i>	217
5.1.3. Clausulado estándar	218
5.2. Contrato de joint venture	220
5.2.1. Concepto legal y normas aplicables	220
5.2.2. Estructura del contrato	221
5.3. Contrato de franquicia	222
5.3.1. Características generales	222
5.3.2. Obligaciones del franquiciador	223
5.3.3. Obligaciones del franquiciado	224
5.4. Concursos y licitaciones internacionales	225
CONCLUSIONES	229
AUTOEVALUACIÓN	231
SOLUCIONES	235
6. El arbitraje comercial internacional	237
6.1. Vías de prevención y resolución de conflictos derivados del contrato	238
6.2. Principales organismos arbitrales	240
6.3. El procedimiento arbitral internacional	242
6.3.1. Problemas preliminares	243
6.3.2. Fases del procedimiento	245
6.3.3. El laudo y su ejecución	247
CONCLUSIONES	249
AUTOEVALUACIÓN	251
SOLUCIONES	253
PREGUNTAS FRECUENTES	255
GLOSARIO	259
EXAMEN	263
BIBLIOGRAFÍA	267

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos años el comercio internacional se ha desarrollado debido al proceso de globalización que han sufrido los distintos países. La mayor interrelación de las economías provocó un aumento en el número de relaciones comerciales entre los diferentes estados.

Esta característica ha motivado el surgimiento de técnicas y procesos de negociación que acompañan a estas transacciones comerciales. De este modo, en la siguiente unidad formativa se estudiarán los procesos de negociación comercial, relacionándose con los productos, clientes y demás elementos para conseguir una transacción exitosa.

La formación en el marketing y el comercio internacional es indispensable para preparar a verdaderos profesionales del sector. Por lo tanto, se aprenderá la forma correcta de realizar transacciones según la cultura comercial de cada país. Además, también se estudiará la publicidad como medio para que un producto tenga éxito en el destino de venta.

Otro aspecto importante del marketing y el comercio internacional serán las nuevas tecnologías. Internet, junto a los avances informáticos, han posibilitado el comercio online en el cual no existen las fronteras.

También se hará hincapié en la diferente documentación que se utiliza en las relaciones comerciales, destacando el contrato de compraventa internacional. Asimismo, se estudiarán las posibles relaciones de las empresas exportadoras en el extranjero junto a los tipos de contrato que se pueden realizar.

Finalmente, estas relaciones comerciales internacionales pueden provocar situaciones de conflicto entre las sociedades mercantiles de los distintos países. Por esta razón, el arbitraje internacional, en cláusulas de contrato, se ha convertido en una herramienta imprescindible para la resolución de estos conflictos entre comerciantes a nivel global.

Muestra gratuita

Negociación y contratación internacional

1 Negociación de operaciones de comercio internacional

Objetivos

- Explicar los factores esenciales que conforman la oferta y demanda de un producto o servicio en las operaciones internacionales.
- Identificar las diferentes etapas en un proceso de negociación de las condiciones de ejecución de una compraventa internacional.
- Identificar y describir las técnicas de negociación internacional más utilizadas en la compraventa.
- Identificar la terminología comercial habitual en el ámbito internacional aplicándola correctamente a partir de una operación claramente identificada.
- Identificar las características más relevantes de negociadores de diferentes culturas: anglosajones, alemanes, franceses, japoneses, chinos, latinoamericanos y otras.
- En la simulación de una entrevista o contacto con un cliente o proveedor extranjero para iniciar negociaciones saber: identificar la idiosincrasia del país del cliente o proveedor, definir un plan de negociación en el que se establezcan las fases que se deben seguir, adecuando la comunicación verbal y no verbal, caracterizar al interlocutor para establecer las pautas de comportamiento durante el proceso de negociación, utilizar la técnica de negociación adecuada a la situación definida, atendiendo al protocolo, normas y costumbres del país.
- Definir los principales parámetros que configuran una oferta presentada a un cliente extranjero.
- A partir de unos datos convenientemente caracterizados, establecer un plan de negociación de venta que contemple los siguientes aspectos: estimar las necesidades, los puntos fuertes y débiles respectivos, identificar los principales aspectos de la negociación, explicar los límites en la negociación de cada parte, elaborar la oferta para presentarla al cliente, predecir las probables posturas del cliente y preparar las posturas propias del vendedor, elaborar un informe que recoja los acuerdos de la negociación, mediante el uso de los programas informáticos adecuados.
- Definir las técnicas más utilizadas en las relaciones de comunicación internacional, teniendo en cuenta los aspectos culturales de los interlocutores, clientes, agentes o proveedores.
- Identificar y determinar los rasgos y tácticas de comportamiento verbal y no verbal en la comunicación, típicos de diversas culturas.

Contenidos

1. Negociación de operaciones de comercio internacional
 - 1.1. Preparación de la negociación internacional
 - 1.1.1. Análisis del proceso
 - 1.1.2. Planificación de la negociación
 - 1.1.3. Componentes básicos de la negociación
 - 1.1.4. Fases que configuran la negociación
 - 1.2. Desarrollo de la negociación internacional
 - 1.3. Técnicas de la negociación internacional
 - 1.3.1. Tipología cliente/proveedor
 - 1.3.2. Tipología de los productos
 - 1.3.3. Aspectos socioprofesionales del país del cliente/proveedor
 - 1.4. Consolidación de la negociación internacional
 - 1.4.1. Puntos de acuerdo
 - 1.4.2. Momento de cierre
 - 1.4.3. Problemas de cierre
 - 1.5. Estilos de negociación comercial
 - 1.5.1. Negociación intercultural: diferencias y semejanzas
 - 1.5.2. Estados Unidos
 - 1.5.3. Inglaterra
 - 1.5.4. Francia
 - 1.5.5. Alemania
 - 1.5.6. Japón
 - 1.5.7. China
 - 1.5.8. Hispanoamérica
 - 1.5.9. Otras culturas

1.1. Preparación de la negociación internacional

La negociación que precede al cierre de una operación comercial internacional requiere de cierta preparación para asistir a la entrevista con el cliente o proveedor con mayor dosis de confianza y muchas más posibilidades, por tanto, de éxito en la transacción.

En los apartados que se desarrollarán a continuación se hará un análisis detallado de cada una de las fases por las que pasa el proceso de negociación, analizando el papel que juegan algunas de las secciones integrantes de la empresa y los aspectos más relevantes de la planificación del encuentro entre las partes.

Finalmente, en los últimos apartados del epígrafe se abordarán los aspectos que dan complejidad a la negociación y que ayudan a entenderla con mayor detalle, esto es, sus componentes esenciales y sus etapas o fases.

1.1.1. Análisis del proceso

Para el análisis del proceso de negociación se pueden distinguir al menos dos etapas: una previa de preparación y otra consistente en el desarrollo y consolidación de las negociaciones.

El proceso previo de preparación es clave para garantizar el éxito de la visita comercial. Antes de salir a visitar al cliente, se deben realizar multitud de tareas de investigación.

Importante

El objetivo principal será estudiar de manera intensiva la actividad que desarrolla la empresa objetivo y sus posibles necesidades presentes o futuras, con el fin de poder ofrecer posteriormente el producto o servicio que más se ajuste al perfil del cliente. Asimismo, habrá que preocuparse de conocer bien al cliente (entender aspectos de su cultura, su idioma y sus valores sociales) con el fin de generar un mayor clima de confianza durante el proceso y, si es posible, crear un vínculo tanto personal como profesional.

La preparación de la negociación comercial deberá comenzar por la consideración de los principales factores que afectan a la oferta y a la demanda del producto o servicio objeto del intercambio.

Del lado de la oferta deberán considerarse, al menos, los siguientes factores: el precio del producto o servicio, la disponibilidad de recursos, la tecnología, la competencia y la regulación nacional e internacional.

- **Precio del producto o servicio:** el aumento del precio del bien producirá el incremento de la oferta, tal como establece la ley más básica de oferta-demanda.
- **Disponibilidad de recursos:** la carestía de recursos necesarios para la producción del bien provocará un aumento de su valor (subida de salarios de los trabajadores, aumento del coste de las materias primas y energía, etc.), lo que se traducirá en un encarecimiento del proceso productivo y, en consecuencia, en una reducción de la oferta.
- **Tecnología:** la incorporación de avances tecnológicos, puede suponer un desembolso inicial considerable, a la larga se traduce en una reducción de los tiempos y de los costes, lo que permitirá llevar a cabo un aumento de la oferta.
- **Competencia:** el número de competidores presentes en el mercado, así como la posición que estos ocupen en el mismo será determinante para el establecimiento de la oferta y de sus condiciones.
- **Regulación nacional e internacional:** el carácter más o menos restrictivo de la normativa nacional e internacional, así como el grado de apertura de los mercados serán determinantes para la oferta.

Del lado de la demanda habrá que tener en cuenta factores tales como el precio del producto o servicio, el precio de bienes sustitutos y complementarios y la capacidad de compra de los consumidores.

- **Precio del producto o servicio:** el aumento del precio del bien provocará una reducción de la demanda.
- **Precio de bienes sustitutos y complementarios:** la reducción del precio de un producto o servicio sustituto creado por la competencia (producto B), provocará un aumento de su demanda, en detrimento del producto de la empresa (producto A). En el caso de los bienes complementarios se produce un efecto distinto: si el precio del bien complementario (producto C) aumenta, la demanda del producto o servicio de la empresa, que necesita del complemento del producto C, disminuye.
- **Capacidad de compra de los clientes o proveedores:** la mayor capacidad adquisitiva del cliente o proveedor, si se mantienen constantes el resto de factores, provocará un aumento de la demanda.

El análisis de los mercados exteriores será clave para completar el estudio de cada uno de los factores antes señalados. Este podrá hacerse a través de diversas fuentes: entidades dedicadas al asesoramiento en exportaciones, cámaras de comercio, el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), revistas especializadas del sector, ferias internacionales, etc.

Un estudio en profundidad de la situación de la competencia proporcionará a la empresa exportadora información del entorno. Esto permitirá detectar las necesidades existentes en el país objetivo, lo que ayudará a los directivos en la futura negociación y en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, dando lugar al siguiente proceso:

En primer lugar, con los datos obtenidos en dicho estudio, el departamento de marketing diseñará la estrategia, realizará el análisis DAFO (Debilidad, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) y dará soporte a la planificación comercial que será programada para ser alcanzada en un plazo de tiempo previamente establecido. El objetivo principal será generar mayor demanda y captar las oportunidades de negocio detectadas, así como ampliar la cuota de mercado, mejorar los márgenes comerciales e incrementar las ventas mediante buenas negociaciones.

En segundo lugar, la dirección organizará las ventas en base al objetivo preestablecido y definirá también el tipo de relaciones que se mantendrán con los intermediarios para distribuir el producto. Para lograr una mayor eficiencia, deberá existir siempre una estrecha relación entre los diferentes departamentos (producción, finanzas, recursos humanos, etc.).

Establecida la planificación comercial, dará comienzo la segunda parte del proceso: el desarrollo y cierre de las negociaciones. En ella, el negociado contactará con las empresas potencialmente interesadas en consumir el producto con el fin de concertar una entrevista con el responsable y dar a conocer la empresa en el exterior. Durante la visita a las instalaciones del cliente, se ofrecerán los productos o servicios susceptibles a proporcionarle una satisfacción y una notable mejora de su proyecto empresarial. El objetivo será ganar la confianza del cliente para poder continuar con la negociación.

Tras la visita al cliente potencial, se realizará una oferta ajustada a sus requisitos y, si es posible, se promocionará en ella algún otro servicio que pueda favorecer la relación comercial. A continuación, se atenderá a las condiciones pactadas durante la negociación y se redactarán las cláusulas del contrato, estableciendo

todos los requisitos de la compraventa. Se negociarán algunas condiciones comerciales, como son el plazo de entrega, el precio, la financiación, etc., que deberán ser resueltas con rapidez para que el proyecto sea viable antes de firmar el contrato y poder realizar el pedido definitivo.

Importante

La taxonomía de Bloom muestra la importancia de la correcta formulación de los objetivos para medir o valorar los logros de los alumnos, en cualquiera de las tres dimensiones.

La mercancía será enviada en el plazo establecido al lugar convenido según se estipule en la negociación con los Incoterms. Una vez recibida la mercancía y realizado el correspondiente pago, se intentará mantener una relación comercial fluida que proporcione seguridad y confianza al cliente y una buena fuente de información para la empresa, convirtiéndose la compraventa y la negociación internacional en una estrecha relación profesional.

En función del producto comercializado, será necesario disponer de un servicio posventa para atender las posibles reclamaciones que puedan surgir e informar de todas las novedades que puedan ser de interés al cliente. Si se trata de un servicio prestado en el exterior, se mantendrá una estrecha relación para asegurarse así una futura colaboración. Una posible forma de hacerlo será a través de una página web, utilizada para captar nuevos clientes, promocionar nuevos productos y mediante un perfil de usuario, atender a todas las solicitudes de renegociación los clientes.

La fidelización de la cartera de clientes deberá ser un objetivo primordial. En determinados casos, para lograrlo con éxito se deberán renegociar las condiciones del contrato. Para ello, el responsable comercial deberá tener conocimientos de cómo se deben realizar dichas negociaciones.

En cuanto a las principales **variables** que podrán influir en el proceso de negociación recientemente desglosado, cabe tener en cuenta las siguientes: las características o capacidades del negociador, el grado de adaptación a las necesidades del cliente y la valoración subjetiva de la oferta.

Por un lado, un buen negociador posee una serie de características que le hacen disfrutar de la negociación. Suelen ser profesionales, entusiastas, persuasivos, ágiles y con grandes dotes de comunicación. También deben ser observadores, creativos, sociables, respetuosos y pacientes.

Por otro lado, el cliente se decidirá por el proveedor que haya realizado una mejor oferta, con las mejores condiciones, según sus necesidades.

Para finalizar, en dicha decisión, se incluyen otras muchas variables de carácter subjetivo, como son la imagen y el prestigio del industrial, el marketing emocional, la confianza en los responsables comerciales, la cultura o la situación del país de origen de la empresa.

En toda negociación entran en juego tres fuerzas que actúan a favor y en contra de los interlocutores, estas son el poder, la fuerza y la información. La consideración de los poderes de cada una de las partes que intervienen determina la relación de fuerza, pero tal relación evoluciona constantemente y cada negociador tratará de cambiarla en su propio beneficio, por lo que hacer una evaluación de la fuerza de cada parte será siempre una aproximación de la realidad en un momento determinado.

1.1.2. Planificación de la negociación

La adecuada preparación y planificación de la negociación será esencial para posicionarse de una manera ventajosa sobre la otra parte. Para ser eficaces en esta fase previa a la negociación, será necesario llevar a cabo, por lo menos, las siguientes acciones:

- Recabar información.
- Hacer un diagnóstico de la situación.
- Planificar los riesgos.
- Establecer objetivos previos.

Se debe comenzar por manejar mucha información acerca de la situación actual y anterior del cliente, de manera que sea posible realizar un mapa de la evolución de la empresa y así, poder trazar una ruta negociadora.

La información obtenida, debidamente tratada y filtrada, contribuirá a situar al negociador en una situación de partida mucho más favorable, puesto que permitirá descubrir los intereses y motivaciones del agente contrario y, con ello, agilizar la decisión definitiva y avanzar hacia el cierre de las negociaciones.

El diagnóstico de la situación se realizará tanto sobre el contrario como sobre el propio negociador. Por una parte, habrá que conocer y verificar el estatus que posee dentro de la organización la persona con la que se va a negociar, así como su carácter y su personalidad. Por otra parte, el negociador deberá tener claro cuáles son los límites del poder que le ha otorgado su empresa, es decir, sus márgenes de maniobra y hasta dónde pueden llegar sus concesiones.

La planificación del riesgo será otro componente básico en la negociación. Definir dichos riesgos será tan importante como establecer los márgenes de maniobra. Asumir los riesgos prefijados será cuestión de valorar si la ganancia futura lo justifica. Normalmente, el negociador que posea una mayor capacidad de asumir riesgos, tendrá mayores ventajas para llegar a un acuerdo.

Finalmente, deberán fijarse los objetivos de la negociación. Por un lado, el tope de éxito que implica no hacer concesiones de ningún tipo y cumplir con las expectativas más altas del negociador. Por otro, el listón mínimo para lograr que la negociación sirva de algo. Así, a partir de ambos límites, se podrá calcular la capacidad de maniobra del negociador.

Todo este trabajo de planificación de la negociación estará encaminado a la redacción de la **oferta comercial** que será presentada después al cliente. Los principales parámetros que configuran este tipo de documento son:

- Título de la propuesta de negocio.
- Declaración de confidencialidad y no divulgación.
- Resumen ejecutivo, con la presentación de la compañía, las necesidades del cliente que se pretende cubrir y el alcance del proyecto.
- Objetivos y características del producto o servicio.
- Informe con los beneficios del plan propuesto y las ventajas de la oferta.
- Plan de implementación con la metodología y plazos que van a seguirse.
- Presupuesto con los costes totales, su distribución, formas de pago y garantías.
- Conclusión y anexos.

Para la redacción de la oferta comercial habrá que cuidar, no solo el contenido, sino también su presentación, ya que será lo que cause una primera impresión en el cliente. Algunas reglas que deberán tenerse en cuenta en su redacción son: la inclusión de un índice tras la portada del documento; la utilización de un lenguaje claro y sencillo; y la elección de colores, márgenes y espacios que faciliten la lectura del texto. Además, deberá quedar claro que se conocen las necesidades de la otra parte y que el producto ofrecido es el que otorga una mejor solución.

1.1.3 Componentes básicos de la negociación

Cada negociación es un proceso único y complejo formado por la interrelación particular de diversos elementos. No obstante, existen siempre unos componentes básicos que son comunes a toda negociación. Estos son:

- Los sujetos o actores negociadores.
- La materia negociable.
- El contexto de la celebración del encuentro.
- Los modelos de negociación.

Los **sujetos** que participan en la negociación pueden hacerlo individualmente o de forma grupal. En el segundo caso, dos o más personas se presentan como equipo, en representación de la empresa. En ambas situaciones se seguirá una actuación estratégica, definida previamente por los correspondientes responsables de la organización.

La negociación debe ser estratégica, porque hay que conocer los puntos claves del negocio del cliente para poder obtener el mayor volumen de negocio posible y poder extraer de la operación una buena rentabilidad. El plan estratégico de la negociación vendrá dado por un objetivo bien definido que permitirá perfilar la estrategia del negociador.

En la actuación de los sujetos durante el proceso, además de los intereses y objetivos representados, influirán otras variables, como son el estilo y la preparación del actor, sus motivaciones y su posición de poder, etc.

La preparación estratégica de la negociación será esencial para conseguir el éxito de la operación. Habrá que hacer un plan de marketing, un plan comercial y un plan de contingencias en los que se recoja información clave sobre los siguientes puntos: la situación de la oferta y la demanda en el país de destino; el interés que genera el producto ofertado; la cultura, población, fiscalidad y geografía del mercado objetivo; el perfil de los proveedores y los posibles clientes; las posibilidades de acceso a los mercados (existencia o no de barreras de entrada y salida); la captación óptima de los clientes; el proceso de venta y negociación; las posibles dificultades del proceso, etc.

El segundo componente básico de la negociación es la **materia** objeto de todo el proceso, es decir, el contenido. En este caso, interesa estudiar un tipo de negociación específica, que es la que se produce en operaciones comerciales internacionales, donde los aspectos que pueden discutirse en la negociación pueden ser muy diversos. Por ejemplo: la forma de pago, el momento y forma de llevar a cabo la transferencia, etc.

El tercer componente de la negociación es el **contexto**, entendido en sentido general (país al que pertenece el cliente o proveedor) y específico (lugar concreto en el que se desarrolla el encuentro entre las partes).

La característica principal de la contratación internacional es que tiene por objeto una transacción entre dos partes que pertenecen a países o áreas geográficas diferentes, a menudo con características culturales y regímenes comerciales diversos. Por ello, será fundamental tener un extenso conocimiento de la sociedad a la que se presenta el producto, de la idiosincrasia del país del cliente o proveedor y de los medios de pago internacionales existentes, ya que todo ello facilitará enormemente la negociación.

En cuanto al lugar concreto de celebración del encuentro, este tendrá un valor simbólico importante, al afectar a las posiciones relativas de los negociadores. Así, por ejemplo, desplazarse a otro país para encontrarse con el cliente podría interpretarse como una muestra de mayor interés o sumisión respecto a la otra parte. Por ello, a veces se decide un lugar neutral para evitar estas situaciones.

Finalmente, otro componente clave vinculado al estilo adoptado por las partes es el **modelo** de negociación adoptado. Este podrá ser fundamentalmente de dos tipos: competitivo o colaborativo.

- **Competitivo:** orientado exclusivamente al logro de objetivos.
- **Colaborativo:** dirigido al logro del bienestar de todas las partes.

Para finalizar, una vez alcanzado el acuerdo, siempre debe existir un compromiso de cumplimiento de todo lo estipulado mediante la firma de un contrato mercantil. En el supuesto caso de que una de las partes no fuera capaz de cumplir las cláusulas pactadas, se estará obligado a presentar una querrela judicial contra ellos en el juzgado de instancia correspondiente.

1.1.4. Fases que configuran la negociación

Como se ha explicado a lo largo de todo el epígrafe, la ejecución de una compraventa internacional es el resultado de un largo proceso previo que incluye tanto la preparación y planificación del encuentro entre las partes como el propio desarrollo de la negociación, que concluirá con el acuerdo y firma del contrato.

La parte central del proceso, la negociación, está configurada por varias fases o momentos importantes:

- 1.º El encuentro cara a cara entre los interlocutores.
- 2.º La presentación de los productos o servicios que desarrolla la empresa, toma de posiciones y desarrollo de las estrategias de persuasión previamente planificadas.
- 3.º La formulación de argumentos y objeciones.
- 4.º La reformulación de posturas (planteamiento de intercambios y concesiones).
- 5.º La consecución de un acuerdo y cierre de la negociación.

En cada una de estas fases de la negociación se deberá adecuar la comunicación verbal y no verbal empleada, teniendo en cuenta el momento de la conversación, el grado de confianza alcanzado y, sobre todo, las costumbres del país del cliente o proveedor.

En la **primera fase**, en la que tiene lugar el primer encuentro cara a cara entre los interlocutores, se saludará al cliente según el protocolo del país. Así, por ejemplo, solo en algunos casos será pertinente usar el apretón de manos. Tras el saludo, comúnmente se produce una conversación sobre temas banales y superficiales, que servirá para crear mayor clima de confianza.

En la **segunda fase** se inicia la negociación propiamente dicha. Al presentar el producto, muchas veces sus características técnicas son tan complicadas que resulta conveniente contar con algún experto que aporte conocimientos técnicos o científicos con los que enriquecer el producto y favorecer la venta. Como en el resto de fase, será importante cuidar la comunicación no verbal, utilizando una gesticulación adecuada que no dé lugar a malentendidos o pueda ocasionar una mal impresión en el interlocutor.

En la **tercera fase** será importante utilizar un lenguaje claro y sencillo, así como practicar la escucha activa, prestando atención a qué es lo que dice y cómo lo dice la otra parte. Esto dará mucha información valiosa sobre el avance de la negociación.

En la **cuarta fase**, cuando llegue el momento de reformular posturas y hacer concesiones, el tiempo será más limitado y la presión habrá aumentado. Por ello, habrá que esforzarse por mantener una buena comunicación, dejando muy claras las intenciones y necesidades que se pretendan satisfacer para poder llegar a un acuerdo.

En la **quinta fase**, una vez alcanzado el acuerdo se realizará el cierre de las negociaciones mediante la firma de un contrato donde quedarán establecidos todos los compromisos acordados por ambas partes. Dicha relación contractual obligará al cumplimiento de lo estipulado y, según la normativa internacional, se aplicará la legislación de uno de los dos países contratantes. Normalmente, la firma del contrato irá seguida del estrechamiento de manos u otras fórmulas empleadas como despedida en la cultura del interlocutor.

1.2. Desarrollo de la negociación internacional

Tras haber estudiado en profundidad la fase previa de preparación y planificación de la negociación, así como los momentos centrales que configuran la negociación entre las partes, en este epígrafe se profundizará un poco más en los aspectos clave que pueden afectar al desarrollo del proceso.

El desarrollo de la negociación se inicia con el encuentro de los agentes. La preparación de tal encuentro es la primera tarea básica del negociador. Para ello, se llevará a cabo un trabajo previo de investigación. Con él se recabará información sobre el cliente y el contexto, necesaria para tomar las decisiones estratégicas que permitan lograr el éxito de la operación de compraventa.

El cara a cara entre los sujetos negociadores es fundamental. De producirse más de un encuentro entre las partes, se deberá aprovechar la primera visita para conseguir más información y causar una buena impresión en el cliente. Así, durante la primera visita se deberá prestar atención al más mínimo detalle, pues esto permitirá apreciar la realidad de la misma manera que la percibe el cliente e identificar cuáles son realmente sus necesidades e intereses.

La preparación estratégica permitirá: por una parte, un mayor margen de maniobra para preparar la contraoferta en la próxima visita y por otra parte, tratar de encontrar una solución que sea creativa y marque una diferencia sustancial respecto a las ofertas de la competencia.

Importante

La primera toma de contacto con el cliente resulta esencial, tanto para recabar información como para provocar una determinada impresión sobre el interlocutor. Existe una serie de comportamientos no verbales, tales como la forma de vestir o los gestos empleados durante la conversación, que podrán generar mensajes conscientes e inconscientes y que, por tanto, deberán ser tenidos en cuenta.

Tras el saludo cordial al inicio de la presentación, no se deberá ir directamente al asunto a tratar, puesto que podría resultar agresivo para el cliente. Habrá que comenzar siempre por entablar una conversación superflua, que funcione como una especie de precalentamiento. A continuación, se podrán formular preguntas relacionadas con la empresa y su entorno antes de abordar el tema por el cual se visita al cliente. Con ello se logrará crear un clima de confianza entre las partes.

En el desarrollo de la negociación será muy importante la capacidad argumentativa del negociador y su capacidad empática para lograr ponerse en la situación del contrario. Algunos de los factores que podrán mejorar la posición del sujeto que lleva la oferta son: la credibilidad de sus argumentos (uso de datos o evidencias estadísticas, ejemplos, etc.), la confianza que despierte en el cliente y la simpatía mostrada durante el proceso.

Además, la persona que lleve a cabo la negociación deberá decidir previamente si la argumentación será unilateral o bilateral, si comenzará por las conclusiones o dejará que sea el otro quien saque las suyas propias y si el trato será personal o impersonal.

Importante

Una argumentación bilateral, en la que se incluyen argumentos contrarios al mensaje, no es muy apropiada si el cliente al que se pretende persuadir de la compra parece reticente al cierre de la operación.

Decidir el lugar en el que se realice el encuentro entre los interlocutores será también importante, ya que normalmente el que recibe la visita tiene más ventajas, puesto que es el que se siente más cómodo. Es por ello que algunas negociaciones se realizan en sitios neutrales para ambas partes, tales como salas reservadas a tal fin en hoteles de cierto prestigio o salones de algún restaurante. El objetivo que se persigue con esto es que el lugar no suponga ningún beneficio para ninguna de las partes.

Durante la negociación se tendrá que recurrir a las estrategias preestablecidas para poder lograr los objetivos marcados, si bien en esto hay que mostrarse flexibles y ser capaz de adaptarse a los acontecimientos.

El comportamiento del negociador se definirá no solo por sus pautas no verbales de actuación, sino también por sus pautas verbales. Junto con una buena argumentación, el sujeto deberá seguir las siguientes **recomendaciones**:

- Anotar las concesiones que puedan ir realizándose a lo largo de la negociación y mencionarlas frecuentemente para poder rechazar cualquier exigencia posterior.
- No realizar concesiones bajo presión y darse un tiempo prudencial para responder, sin olvidar que se debe ser flexible.
- Prever las posibles objeciones que puedan surgir durante la exposición de los argumentos y preparar la réplica que se utilizará en cada caso.
- No rebatir nunca la posición del otro, sino sus argumentos.
- Valorar las diferentes opciones o alternativas que este pueda plantear.
- Mantener una actitud de calma y serenidad.
- Utilizar siempre la empatía e intentar posicionarse en las dos caras del problema para tener una visión global.

El desenlace de todo este proceso acaba con un acuerdo entre las dos partes. Cuando los términos del acuerdo están bien precisados (recapitulados verbalmente y redactados) llega el momento de cierre de la negociación.

A partir de ahí comienza una nueva etapa en la relación contractual donde entrará en juego el servicio posventa. Este vendrá determinado por el tipo de producto comercializado, pero casi siempre se producen reclamaciones. Estas deberán ser resueltas de manera rápida para ofrecer un servicio intangible de calidad y profesionalidad.

Importante

Ofrecer un buen servicio posventa es clave para lograr fidelizar al cliente eficazmente y generar un clima de confianza favorable para una posible nueva negociación en el futuro.

1.3. Técnicas de la negociación internacional

Una negociación internacional debe planificarse estratégicamente. Para ello se tiene que decidir previamente el tipo de estrategia que se quiere adoptar y las técnicas o tácticas de negociación acordes con dicha estrategia.

La decisión sobre la selección de un tipo determinado de estrategia y técnicas de negociación vendrán determinadas por multitud de factores. En los siguientes apartados se profundizará en algunos de los más importantes. En primer lugar, el tipo de interlocutor con el que tendrá lugar el encuentro (un cliente o proveedor y de qué tipo); en segundo lugar, la tipología de productos que serán objeto de negociación; y finalmente, los aspectos socio profesionales del país del que procede el cliente o proveedor con el que se negocia.

Otro factor que condicionará el tipo de estrategia y técnicas de negociación adoptadas será el propio comportamiento de los agentes implicados. En función de la buena voluntad de las partes, se podrá optar por una estrategia colaborativa o una de confrontación, así como por técnicas normales de desarrollo o por técnicas de presión.

Si se conoce de antemano cómo negocia la otra parte, se podrán orientar las estrategias y comportamientos en futuras negociaciones y lograr mejores resultados. No obstante, hay que tener en cuenta que cada negociación es un

acto único y diferente, por lo que a pesar de contar con una estrategia planificada, en cualquier momento pueden aparecer nuevos elementos susceptibles de replantear intereses y esto puede hacer fracasar todo el proceso. Por este motivo, la flexibilidad en la aplicación de las técnicas o tácticas de negociación previstas será muy importante.

En cuanto a las **estrategias** que el negociador puede seguir para alcanzar sus objetivos, cabe destacar dos tipos: la estrategia ganar-ganar y la estrategia ganar-perder. Cada una de esas maneras de conducir la negociación implica la asunción de un límite diferente respecto al nivel de concesiones permitido y la cantidad de riesgo aceptado. A continuación se recoge una tabla con sus características.

Tipo de estrategia	Tipo de negociación	Características
Ganar-ganar	Negociación integradora o cooperativa	Los negociadores cooperan entre sí en busca de soluciones beneficiosas para ambas partes
		Se crea un clima de colaboración y de confianza recíproca
		No se imponen soluciones, sino que se llega a conclusiones creativas y constructivas
		La participación condiciona la relación, lo que permite generar una cooperación integradora sin recurrir a la fuerza
		El temor es el principal elemento que rige la negociación
		Prima el cortoplacismo u obtención rápida de resultados
Ganar-perder	Negociación distributiva o de confrontación	Cada uno intenta lograr el máximo beneficio a costa del contrario
		Se crea un ambiente de confrontación y de desconfianza
		No se tienen en cuenta los intereses de la otra parte y se intenta imponer una solución
		La fuerza se convierte en el elemento principal para que el contrario ceda posiciones: priman las técnicas de presión para debilitar al adversario y escasean las concesiones
		La comunicación es muy importante
		Interesa construir y preservar una relación personal y profesional, con la que maximizar a largo plazo el beneficio de la colaboración

Las **técnicas** empleadas por los negociadores en la ejecución de su estrategia serán también de distinto tipo. Por una parte, están las técnicas utilizadas para el desarrollo de la negociación que no suponen un ataque al contrario; y por otra, las técnicas de presión con las que se intenta fortalecer la posición propia y debilitar al interlocutor.

Tipo de técnica	Ejemplos
De desarrollo	Escoger como lugar de celebración de las negociaciones las propias oficinas, las oficinas del contrario o un sitio neutral
	Decidir hacer la primera concesión antes o después de que lo haga la otra parte
	Proporcionar toda la información o reservarse algunos aspectos
	Iniciar la presentación de la propuesta o esperar a la oferta del contrario
De presión	Buscar el desgaste del oponente, manteniéndose en la posición propia sin hacer ninguna concesión
	Atacar e intimidar a la otra parte
	Jugar al engaño, proporcionando información falsa, opiniones veladas o propuestas poco reales
	Acorralar al interlocutor para que dé una respuesta sin tiempo para reflexionar
	Presentar nuevas exigencias cada vez que parece que se va a cerrar el acuerdo

No es correcto pensar que una negociación integradora es siempre mejor que una distributiva ni que el uso de técnicas de presión resulta en todo caso poco ético, pero generalmente se aconseja la estrategia ganar-perder y las técnicas de presión solo para negociaciones y momentos aislados, ya que ese estilo beligerante genera desconfianza y deterioro en las relaciones y, a la larga, puede no resultar beneficioso.

1.3.1. Tipología del cliente/proveedor

Se utilizan diferentes técnicas de negociación en función de si se negocia con clientes o con proveedores. La tabla recogida a continuación muestra las principales diferencias entre dichos agentes.

Cliente	Proveedor
Persona o empresa que, a través de un pago, accede al producto o servicio ofertado	Persona o empresa que proporciona a otras empresas las existencias necesarias para que estas produzcan o vendan directamente el producto o servicio final
El intercambio con el cliente siempre supondrá un incremento de beneficios, con un mayor o menor margen de contribución en función de la negociación realizada	El intercambio con el proveedor no supondrá siempre un incremento de beneficios. El proveedor buscará vender la rentabilidad de la oferta presentada, negociando una reducción en los costes

Además, según el tipo de cliente o proveedor deberán adoptarse diferentes estrategias y técnicas en la negociación. Existe una gran diversidad en cada caso, por lo que conviene establecer algunas tipologías que puedan resultar orientativas.

Una primera tipología tanto de clientes como de proveedores es la que se establece en función del valor añadido que estos aporten a la organización, distinguiendo entre los más relevantes (representados por el código AAA), los importantes pero prescindibles (AA) y aquellos pequeños clientes o proveedores, cuyo volumen de negocio sea inferior a la media (A). Esta tipología establece prioridades y ofrecer concesiones que fortalezcan el vínculo comercial con los clientes o proveedores catalogados como estratégicos.

Cada cliente aporta valor a la empresa pero no todos los clientes son igual de importantes ni contribuyen con el mismo valor. Los más relevantes deben recibir un trato diferenciador, normalmente con unos precios más ajustados, porque el volumen lo merece y su pérdida supondría un gran dilema.

Una segunda tipología, en este caso solo de clientes, consiste en la segmentación del mercado en grupos homogéneos, según su comportamiento y necesidades particulares. A partir de ahí, se podrá seleccionar aquel segmento al que se quiere dirigir las acciones comerciales. Esto ayudará a adaptar el precio y características del producto a cada segmento y por lo tanto, añadir un valor intangible a la marca. Además, permitirá adaptar el canal de distribución y el *packaging* o presentación del producto al mercado objetivo.

Al mismo tiempo, hay que dedicar una atención especial a la captación de nuevos clientes y realizar estrategias eficientes para mantener la actual cartera si se quiere lograr un crecimiento consolidado, puesto que de ello depende la viabilidad de todo el proyecto empresarial.

Según las características de cada interlocutor (cliente o proveedor), se deberá adoptar una manera diferente de atenderle, por eso hay que tener claro los