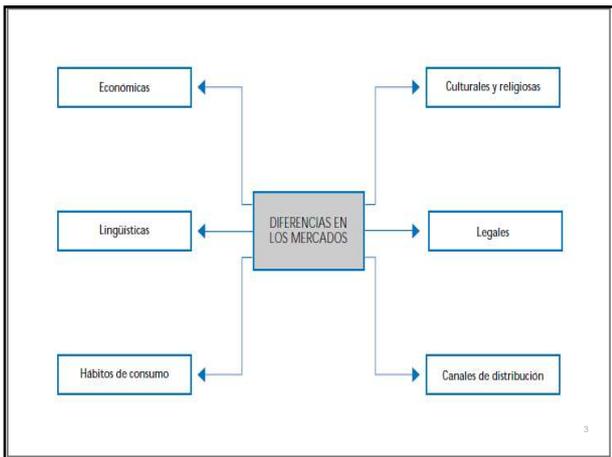




Negociar = Solucionar Diferencias



NEGOCIACION INTERNACIONAL

Proceso en el que dos partes de diferentes países intentan, mediante un acercamiento de posiciones, conseguir una situación aceptable para ambas que les permita desarrollar, crear o mantener una relación.

- Importación/Exportación de bienes y servicios.
- Contratos de compraventa con centrales de compra.
- Acuerdos de suministro internacionales
- Acuerdos de subcontratación internacional.
- Contratación de agentes comerciales y distribuidores.
- Constitución de joint ventures internacionales.
- Constitución de franquicias internacionales.
- Contratos de distribución reciproca (piggyback)
- Alianzas estratégicas.
- Fusiones y adquisiciones.
- Acuerdos de transferencia de tecnología.
- Patentes.
- Licitación pública.

5

¿Qué lo hace diferente?

- **Negociaciones más largas.**
- **Menos información.**
- **Desequilibrio entre partes.**
- **Se negocia en un marco legal.**
- **Mayor incertidumbre y riesgo.**
- **Diferencias culturales.**

Características

- **Desarrollarse mediante etapas.**
- **Intercambio múltiple.**
- **Interdependencia.**
- **Predisposición para llegar a un acuerdo.**
- **Ser CREATIVO para aportar nuevos recursos.**

TIPOS DE NEGOCIACIONES



Negociación Distributiva

- Perder – ganar
- Ganancia Individual
- Relaciones a corto plazo
- Soluciones nada creativas

Negociación Integradora

- Ganar – ganar
- Ganancia conjunta
- Relación más a largo plazo
- Soluciones creativas

Negociación Distributiva

- Quién se lleva el mayor valor.
- Único punto de discusión, el precio.

Negociación con confrontación

- Se está en una posición de fuerza con respecto a la contraparte.
- Asunto de poca importancia para la parte contraria.
- Posición inflexible.
- Disponemos de poco tiempo.

Negociación subordinada

- Situación de callejón sin salida.
- La contraparte no puede realizar una determinada concesión pero nosotros sí.
- El poder negociador de la contraparte es superior al nuestro.

Negociación con inacción

- El tema o asunto a evitar no es importante.
- La relación entre partes es crucial.
- Ninguna de las partes está en disposición de adaptarse a la otra.
- Las diferencias son innegociables.
- La persistencia puede afectar a la relación muy negativamente.

Negociación razonada

- Se centra en intereses reales y concretos.
- Buscan soluciones para el beneficio común.
- Examinan el problema desde puntos de vista diferentes.
- Las propuestas realizadas son abiertas y creativas.

Negociación Integradora

- Aborda aspectos económicos y no económicos
- Cooperación para mayor beneficio
- Varios puntos de negociación.

Negociación colaborativa

- Las partes actúan como colaboradores.
- Existe reciprocidad de propuestas y contrapropuestas.
- Priman acuerdos sobre objetivos.
- Enfoque win – win (ganador –ganador)

EL ENFOQUE GANADOR - GANADOR

- Tener en cuenta las necesidades de la otra parte.
- Evitar reducir la negociación a un único punto.
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones
- Reciprocidad.
- Flexibilidad.
- Acuerdos sobre objetivos.



NEGOCIADOR INTERNACIONAL EFICAZ

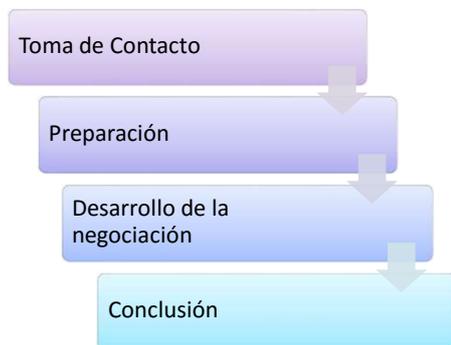
- Claridad de objetivos en la negociación.
- Saber preparar y planificar la negociación.
- Conocimiento de la materia sobre la que se negocia.
- Capacidad para desarrollar relaciones con personas de otras culturas.
- Analizar y tener en cuenta los objetivos de la otra parte.
- Saber escuchar y valorar la información que transmite la otra parte.
- Soportar bien la ambigüedad e incertidumbre generada por la otra parte.
- Ser paciente.
- Conocer el proceso de toma de decisiones de cada país.
- Conocer las costumbres y usos sociales de los países que se visitan.

18

Un EQUIPO negociador

- Número de personas reducido.
- Tres funciones básicas: dirigir, sintetizar y observar.
- Complementariedad.
- Frente único.
- Conocer al otro equipo.
- Uso de intérpretes.

FASES EN EL PROCESO DE NEGOCIACION



Toma de Contacto

- Búsqueda de Interlocutores
- Familiarizarse en la comunicación
- Crear Confianza
- Supervisar la capacidad de la contraparte en cumplimiento de acuerdos
- Retirada de las negociaciones por provicación de desconciertos

Preparación

Agenda

- Listado de asuntos a tratar; principales y colaterales

Información Previa

- La mayor posible, sobre el país, el mercado, la competencia y de la contraparte.
- Mejoramos el poder de negociación por poder prevenir; necesidades, motivaciones, fortalezas y debilidades.

Delimitación y agrupación de objetivos

- Jerarquizar los objetivos **GPT**
- Qué nos **G**ustaría (Posición Optima)
- Qué **P**retendemos (margen de negociación)
- Qué **T**enemos que conseguir (Posición Ruptura)
- Tratar de definir la lista de la contraparte

MARGEN DE NEGOCIACION

- POSICION DE PARTIDA
- POSICION DE RUPTURA
- POSICION ESPERADA

¿De que depende?

- Poder de negociación.
- Papel que se juegue (vendedor o comprador).
- Las practicas comerciales de cada país.



Análisis Capacidad Negociadora

- Habilidad: empatía, intuición, saber escuchar, observación, autoestima...
- Experiencia
- Disponibilidad de Información
- Oferta Comercial
- Poder negociador:
 - *Preparación*
 - *Superioridad*
 - *Posición*
 - *Influencia psicológica*

Planificación Estratégica

- Preparación de argumentaciones y tácticas

TACTICAS DE NEGOCIACION

OBJETIVOS DE LAS TACTICAS

- Conseguir que la contraparte acepte nuestra propuesta.
- Conseguir que la contraparte nos haga una concesión.
- Llegar a un acuerdo.

Apostar alto

- Iniciar la negociación con demandas altas (o bajas).
- Permite mayor margen de negociación.
- Centrales de compra.
- Contramedidas:
 - Deteriorar la confianza - No ceder
 - Pasividad - Práctica habitual
 - Referirse a la competencia
 - Práctica habitual

Control y utilización del espacio

- El equipo negociador anfitrión dispone de una cierta ventaja.
- El cansancio o cambios de hora hacen caer en manos de los anfitriones.
- Cómo se evita
 - Aceptar la ayuda sólo como sugerencia.
 - Aceptar y esperar a lo que ofrecen.
- Contramedidas: Pasividad, apelar al prestigio, aguantar la presión, conseguir un aliado.

Control y utilización del tiempo

Cómo controlar el tiempo a nuestro favor

- Provocando retrasos.
- Límites de tiempo.

- Contramedidas: Aguantar presión, si, pero a cambio de..., conseguir un aliado.

Uso de la información

- Explotar la información y saber utilizarla.
- Ocultar información.
- Proporcionar información.
- Provocar rumores fuera de la mesa.
- Contramedidas:
 - Deteriorar confianza.
 - Excusa del idioma.
 - Ir al detalle - Ser imprevisible.

Hacer referencia a los competidores

- Para negociaciones en fase avanzada.
- Recordar al vendedor que se dispone de otra oferta (aunque no sea cierto).
- Para ser efectiva hay que hacerlo de forma convincente.
- Contramedidas: pasividad, aguantar presión, enfoque inocente, apelar al prestigio, adelantarse a las objeciones, recompensas.

Sí, pero a cambio de...

- Hacer concesiones a cambio de algo.
- Si usted nos ofrece X, nosotros estaríamos dispuestos a ofrecerles Y. (propuesta positiva)
- Contramedidas:
 - Apostar alto.
 - Demanda final.
 - Ser imprevisible.
 - No ceder.
 - Excusa de la autoridad.

La demanda final

- Cuando se está a punto de conseguir un acuerdo. Se hace una última concesión.
- Contramedidas:
 - No ceder.
 - Adelantarse a las objeciones.
 - Promesas/recompensas.
 - Si pero a cambio de..
 - Control del tiempo.
 - Práctica habitual.

Ir al detalle

- Profundizar en detalles técnicos, financieros o legales, en el momento más apropiado.
- Utilización de lenguaje demasiado técnico.
- Contramedidas:
 - Generar incertidumbre.
 - La excusa del idioma.
 - Control y utilización de la información.
 - Apelar al prestigio.

Apelar al prestigio

- Impresionar al contrario por el prestigio alcanzado.
- 2 requisitos:
 - Hacerlo poco a poco.
 - Mostrarse seguro.
- Contramedidas: deteriora la confianza, utilización espacio e información, halagar, inocencia.

No ceder/aguantar la presión

- Soportar los momentos bajos de una negociación larga.
- Tener siempre presentes los objetivos y puntos de ruptura.
- Posición inflexible o hacerlo de forma indirecta.
- Contramedidas: apostar alto, generar incertidumbre, deteriorar la confianza, el bueno y el malo, nombrar la competencia.

Adelantarse a las objeciones

- Se identifican en la fase de preparación.
- Adelantarse provoca incertidumbre en la contraparte.
- Contramedidas:
 - Disimular.
 - Deteriorar la confianza.
 - Si pero a cambio de..
 - Ser imprevisible.
 - Hacerse el inocente.

Promesas y recompensas.

- Para motivar a la contraparte.
- Debe hacerse de manera condicional, si...
- Promesas vagas o inciertas no motivan a nadie
- Contramedidas:
 - Ir al detalle.
 - No ceder.
 - Hacer referencia a la competencia.
 - Control y utilización del tiempo.

La práctica habitual

- Aceptar porque otros en su lugar lo harían.
- Contramedidas:
 - Deteriorar la confianza.
 - Apelar al prestigio.
 - No ceder
 - Ir al detalle.

Conseguir un aliado

- Simpatizantes a nuestro favor del equipo contrario.
- Contramedidas:
 - No ceder.
 - El bueno y el malo.

Desarrollo de la negociación

- **Encuentro:** Generar confianza, lugar, la mesa
- **Posiciones Iniciales:** Intercambio de información, propuestas (genéricas, claras, posición firme, condicionales y justificación, idea global no por apartados)
- **Intercambio:** Acortar distancias, concentrarse en objetivos y no en posiciones.



ENCUENTRO

- **Puntualidad.**
- **Amabilidad.**
- **Apariencia.**
- **Rango jerárquico.**
- **Respeto a los valores de la contraparte.**
- **Evitar expresiones negativas, dubitativas, de sumisión, oposición o minusvaloración a la contraparte.**

POSICIONES INICIALES Y PROPUESTAS

- Saber escuchar.
- Claridad exposiciones.
- Hacer preguntas positivas.
- Respuestas constructivas.
- Ponerse en el “lugar del otro”
- Sereno, confiado y persistente sin ser agresivo.
- Evitar ser demasiado listo.

INTERCAMBIO

- Observar reacciones contraparte.
- Pensar con claridad y rapidez.
- Paciencia y perseverancia.
- Comprensión.
- Autocontrol.
- Habilidad para persuadir..
- Seguridad en uno mismo.

Conclusión

- Satisfacción de las necesidades de la otra parte.
- Credibilidad en el mensaje.
- Clima de confianza.
- Agotamiento del margen de negociación

- Cierre
- Acuerdo
- Aplicación y seguimiento

ELEMENTOS CULTURALES: VENTAJAS

- Facilita la relación y comunicación con los clientes.
- Comprendemos mejor a nuestro cliente.
- Creación de sinergias.
- Evita cometer errores.



EL CONTEXTO

CULTURAS DE BAJO CONTEXTO:

Utilizan formas verbales y no verbales muy claras
 Expresiones con poco lugar a la interpretación subjetiva
 Típicos de países anglosajones

CULTURAS DE ALTO CONTEXTO

Información que se maneja de forma vaga y poco precisa
 Actitudes más importantes que las expresiones
 Centrada en la persona y sentimiento
 Típico de países árabes, mediterráneos y Japón

Consejos para negociar en un idioma extranjero

- Hablar despacio con pausas suficientes.
- Usar un vocabulario sencillo.
- Utilizar un tono de voz similar al del interlocutor.
- Prestar atención a los nombres.
- Evitar los "false friends"
- Memorizar frases claves en el idioma.
- Resumir principales conclusiones.

ASPECTOS CULTURALES

- Distancia al poder.
- Individualismo o cultura de grupo.
- Control de la incertidumbre.
- Masculinidad / feminidad.
- Relación en el tiempo.
 - Culturas policrónicas.
 - Culturas monocrónicas.

ESTILOS DE NEGOCIACION POR AREAS GEOGRAFICAS

| | USO DEL TIEMPO | TIPO RELACION | PAUTAS COMUNICACION | CONCESIONES | TOMA DE DECISIONES |
|-------------------|------------------|--|------------------------|---|-------------------------------------|
| EUROPA | Rígido | Profesional | Directa | Toda la Negociación | Jerarquizada |
| AMERICA DEL NORTE | Recurso limitado | Profesional (superficial) | Directa | Pocas concesiones y al final | Individual |
| AMERICA LATINA | Flexibilidad | Se debe profundizar en relaciones personales | Indirecta | Paulatinas, se aconseja reconocer las concesiones | Jerarquizada |
| ASIA | Rígido | Profesionales | Indirecto y controlado | Al final | Jerarquizada y de varios estamentos |
| PAISES ARABES | Flexible | Hospitalarias y familiares | Comunicación no verbal | En todo el proceso y con regateo | Jerarquía máxima |
| AFRICA | Flexible | Profesionales, evitar superioridad | Indirecta | En todo el proceso | Jerarquizada |



Solutions Inside
New markets, new rules

Gracias y muchos éxitos

jrgonzalez@solutionsinside.es