

Tema 9. Negociaciones internacionales

Introducción



Pérez (2013), menciona que: “La concesión de preferencias arancelarias es uno de los aspectos que más suele destacarse en los acuerdos comerciales, pero la globalización de la producción ha ocasionado que en algunos casos sea muy difícil determinar el origen de una mercancía. ¿Cómo resolver el problema?”. A lo largo de este tema se analizarán diversos aspectos que intervienen en los procesos de negociación comercial a nivel internacional.

Establecer negociaciones tiene relación con el proceso de convencer a la contraparte del proceso, para que ambas partes logren los mejores beneficios dentro de los límites que

ambos se fijaron. La negociación implica un vaivén de fuerzas que se inclina de un lado a otro en el transcurso de las diversas etapas.

En una negociación se debe buscar el establecimiento de un equilibrio de fuerzas donde ambas contrapartes tengan el mismo poder en el proceso. Iniciar una negociación con la intención de sacar ventajas de la contraparte a expensas de una posición de ganar-perder, puede llevarnos al fracaso del proceso, ya sea de forma inmediata o a mediano plazo. Por ello es que las posiciones de ganar-ganar son ideales en un proceso de negociación, donde ambas partes obtienen beneficios que les permiten construir relaciones de largo plazo.

Es importante que cuando los directivos de una empresa participen en un proceso de negociación internacional valoren las oportunidades y riesgos potenciales, de tal forma, que establezcan claramente los objetivos y límites del proceso. Es por ello que en este tema se analizará el **equilibrio de fuerzas**, los **aspectos gubernamentales en la regulación de las inversiones extranjeras** y el **impacto de la diplomacia en los procesos de negociación**.

Subtema 1. Equilibrio de fuerzas



Para lograr un **equilibrio de poder** entre las partes involucradas en una negociación, se recomienda establecer negociaciones **ganar-ganar**, las cuales son las más exitosas a largo plazo. Para llegar a esta situación, aun cuando en un inicio el equilibrio de fuerzas sea distante, ambas partes deben de ceder. Se recomienda estudiar detenidamente a la contraparte y entender cuáles son los factores que la afectan.

Para ejemplificar el **proceso de negociación ganar-ganar** y su relación con el **equilibrio de poderes**, se presenta el siguiente **ejemplo**:

Si dos empresas están realizando una negociación comercial para la venta de productos derivados del café. La empresa mexicana establecida en Chiapas, México, por primera vez desea incursionar en otros mercados. La otra empresa se encuentra en Australia. Los directivos de la empresa mexicana desean iniciar sus exportaciones colocando productos derivados del café por un equivalente a 25 toneladas al año equivalentes a 100,000 dólares australianos. La empresa mexicana ha ofrecido a su contraparte australiana un descuento del 5% sobre el precio de sus productos si adquiere más de 27,500 toneladas por año.

Para llegar a un **equilibrio de poder**, ambas empresas deben ser **flexibles** ante la situación. Deben ver más allá de una simple transacción comercial y **ceder** ante sus ventajas para lograr una relación duradera. Aun cuando ambas gozan de ventajas en las condiciones de negociación, lo más recomendable es que ninguna de las dos se aproveche de la otra, sino que vean el negocio como una forma de conseguir **objetivos mutuos** y un catalizador para que la relación comercial perdure por mucho tiempo.



Como hemos visto a lo largo de este subtema, es importante para el éxito de las negociaciones internacionales el equilibrio de fuerzas que permita que ambas contrapartes se vean beneficiadas por el proceso. En el siguiente tema se analizarán los aspectos gubernamentales que pueden impulsar las inversiones extranjeras ya sean directas o indirectas.

Subtema 2. Aspectos gubernamentales de la inversión extranjera

La **inversión extranjera** es uno de los principales impulsores de la economía de un país y contribuye al desarrollo de los países, genera estabilidad en la economía a través de las variables macroeconómicas, las empresas pueden recibir recursos que les permitan impulsar proyectos tecnológicos, de modernización, expansión u otros.

En México la inversión extranjera está regulada de acuerdo a ProMéxico, (2014) por lo siguiente:

Inversión extranjera

1. Esta ley regula todos los aspectos relacionados con las inversiones que los no residentes en México quieren realizar, regula tanto las inversiones directas como las inversiones en portafolios de inversión.
2. Esta ley establece derechos y obligaciones para quienes deseen realizar inversiones en México y además se establecen limitaciones a los montos o porcentajes de participación de la inversión extranjera.
3. En relación a las limitaciones mencionadas anteriormente, pueden mencionarse las relativas a los porcentajes permitidos como inversión extranjera en el capital social de las empresas mexicanas, los requerimientos que deben cumplir y los mecanismos de gobierno para facilitar dicha inversión.
4. La Ley establece restricciones a la inversión en aquellas áreas prioritarias o exclusivas del estado (transporte, telecomunicaciones, hidrocarburos, energía nuclear y emisión de billetes).
5. La ley define como **inversión extranjera directa** a los recursos que se invertirán en proyectos para incrementar el capital industrial o comercial, que principalmente se enfoquen en la generación de crecimiento sostenible a largo plazo. Por ello es que las políticas del gobierno deben estar apoyadas en la Ley de Inversión Extranjera y buscar mecanismos que faciliten la misma y además generen incentivos para promover dicha inversión entre los inversionistas extranjeros.

Desarrollo de negocios internacionales

Innovación con propósito de vida.

En cuanto a la **inversión extranjera indirecta**, se refiere a la compra de valores a través del mercado de valores o de deuda. Dicha inversión puede ser en instrumentos emitidos por empresas, el gobierno o bien los bancos centrales de un país. Esta inversión puede realizarse a través de las bolsas de valores u otras instituciones financieras. La importancia de este tipo de inversión, es que permite a los países obtener recursos para el financiamiento de proyectos públicos o privados para el desarrollo y la productividad, la generación del empleo y la generación de riqueza. Este tipo de inversiones puede realizarse con diferentes divisas de conformidad con las leyes establecidas por los gobiernos.



En este subtema hemos analizado aspectos relacionados con la inversión extranjera y los lineamientos establecidos por los gobiernos para su regulación, que se enfoca a la participación de no residentes en México en las inversiones directas o indirectas. Ahora es importante que se analicen los aspectos relativos a la relación que debe existir entre la diplomacia y los procesos de negociación en los negocios internacionales.

Subtema 3. Diplomacia y negociación



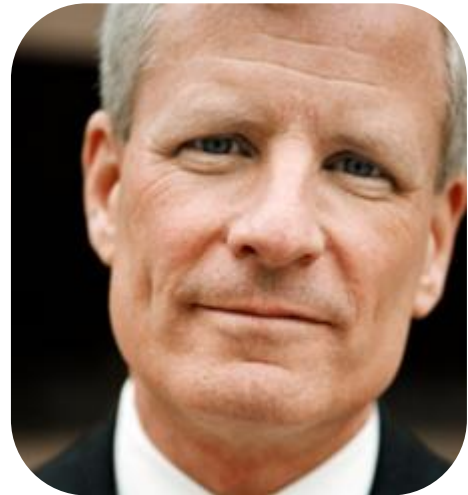
Hemos venido hablando a través de este curso que el ambiente de negocios internacionales es cada vez más complejo y competitivo. Como consecuencia de la creciente e imparable globalización que estamos viviendo, la diplomacia y los negocios internacionales se han convertido en dos conceptos complementarios e interdependientes.

La palabra “**diplomacia**” proviene de la palabra griega *diploó*, que significa plegar o doblar. Se define como la ciencia o el arte de conducir las relaciones o los negocios internacionales. La diplomacia es una de las tácticas de negociación

más antiguas en la historia del mundo. Existen documentos que hablan de este tema en las antiguas civilizaciones indias, chinas y egipcias. Después los griegos y los romanos, a través de sus magníficos filósofos y políticos, la perfeccionaron, y se consolida en la etapa de la **Edad Media** y el **Renacimiento** sobre todo en Europa, específicamente en Italia, España, Francia y Gran Bretaña.

Esta consolidación se da precisamente por el auge comercial que se dio en los estados europeos, donde el desarrollo y la ganancia de mercados dependía de la información que los mercaderes obtuvieran acerca de los mercados externos y de la estimación de riesgos de sus empresas en el exterior por medio de sus enviados que habían desarrollado técnicas de negociación y diplomacia avanzadas.

Aun con esta historia, **la diplomacia del siglo XX** se centró particularmente en los asuntos políticos, legales y culturales entre los países del mundo. A raíz de esta tendencia, muchos diplomáticos permanecían concentrados en estos temas y estaban poco informados sobre los temas empresariales. Los empresarios por su parte, permanecían centrados en su mundo y basaban los asuntos comerciales única y exclusivamente en temas de rentabilidad y crecimiento del negocio dejando de lado el tema de la diplomacia.



Antiguamente el estudio de la diplomacia se reservaba a los estudiantes y profesionales de la política. Hoy en día, gobiernos y empresarios negocian temas relacionados con la inversión extranjera directa de una multinacional en el país. Para los hombres de negocios representa una oportunidad de mercado. Para los políticos significa la mejora en sus indicadores macroeconómicos. Sea cual sea el objetivo, la diplomacia se ha vuelto más que un lujo, una necesidad y un arma poderosa para lograr objetivos comunes.

Recientemente las escuelas de negocios con mayor prestigio en el mundo reconocieron esta área de oportunidad e incluyeron en sus planes de estudio el tema de la diplomacia, ya que se dieron cuenta de la utilidad de esta herramienta en el proceso de negociación.

A continuación se presentan algunas cualidades que debe tener cualquier persona que quiera ejercer la diplomacia en el proceso de negociación:

Diplomacia en los procesos de negociación internacional



Diplomacia en los procesos de negociación internacional. Adaptado de Daniels (2013).
Elaboración propia.

El uso de éstas y otras características pueden ayudar en gran medida a desarrollar habilidades de negociación para lograr los cometidos propuestos en la planeación a través de la diplomacia.

Es interesante valorar la forma y fondo que debe tenerse al participar en los procesos de negociación. A lo largo de este tema se presentaron elementos relevantes que permitirán a un directivo o profesional empresarial no solo participar, sino tener éxito en el proceso y establecer relaciones de negocios a largo plazo. En el último tema del curso se analizará en detalle el proceso de negociación que deben seguir las empresas para paso a paso asegurar el éxito del que hemos hablado.



¡Quiero más!

- Para conocer más sobre el **equilibrio de fuerzas en una negociación internacional**, te recomendamos leer el artículo: Galarza, R. (2009). El dilema de FEMSA: SABMiller o Heineken.
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/10/26/Expres-1028>
- Ingresa al siguiente recurso de Temoa en el que podrás conocer **sobre la implicación de las regulaciones y promoción de la inversión extranjera**.
 - **Inversión Extranjera Directa y Crecimiento Económico en Latinoamérica** <http://www.temoa.info/node/576130>
- Para analizar aspectos relacionados el **desarrollo de habilidades comerciales y técnicas de negociación**, te invitamos a ver el siguiente video titulado: Cómo desarrollar el talento en las habilidades comerciales y técnicas de negociación.
<https://www.youtube.com/watch?v=J28eXhxvuNk>

Mi Reflexión

Reflexiona sobre lo siguiente: una empresa que fabrica artículos para bebé desea iniciar la exportación de sus productos al mercado de Oceanía, ¿Qué condiciones de negociación debe considerar para establecer una relación de equilibrio de fuerzas que le permita ganar y también su contraparte pueda salir beneficiada?, ¿cómo podría aprovechar los incentivos para la inversión extranjera una empresa que quiere realizar una inversión directa en la empresa? Éstas y otras preguntas más debes analizar como directivo de una empresa.

La negociación es un proceso de comunicación entre dos o más partes cuyo objetivo es llegar a acuerdos comunes, a partir de necesidades y objetivos diferentes. Hablamos de negociación internacional cuando las partes negociadoras pertenecen a distintas naciones.

Es común que en la negociación, sobre todo en la internacional, se den situaciones de desequilibrio de poder entre las partes, lo cual altera el curso de las pláticas. Gran parte del éxito de la negociación consiste en comprender las necesidades de la contraparte y persuadirle de hacer algo que realmente también se ajuste a sus intereses; es decir, que se sienta satisfecho con el resultado final de la negociación. Con la firme y honesta intención de equilibrar las fuerzas, aunado al uso de la diplomacia, consecuencia de una buena planeación, se puede minimizar en gran medida el riesgo de fracaso.

Para cerrar el tema te propongo que análisis lo siguiente ¿Qué etapas deben seguirse para un proceso de negociación comercial internacional que permitan aumentar las posibilidades de éxito del proyecto?

Bibliografía

- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-481-322-7
- Daniels, J. (2013). *Negocios Internacionales* (14ª ed.). México: Pearson Educación. ISBN: 9786073221603
- Pérez, M. (2013). Acceso a mercados y reglas de origen. *Forbes México*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de: <http://www.forbes.com.mx/sites/acceso-a-mercados-y-reglas-de-origen/>
- ProMéxico. (2014). Detalles sobre la ley de inversión extranjera. *Secretaría de Economía: ProMéxico*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de: <http://www.promexico.gob.mx/inversion-extranjera/detalles-sobre-la-ley-de-inversion-extranjera.html/>
- Galán, H. (2007). *Outsourcing* genera ahorros de hasta 50%. *CNN Expansión*. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/midiner/2007/8/11/outsourcing-genera-ahorros-de-hasta-50>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.