

Tema 10. Gestión de negocios internacionales

Introducción

Ferguson (2009), respecto al proceso de negociación nos dice que “definir objetivos y saber hasta dónde ceder es fundamental”, es clave para tener éxito. Tanto las empresas como los gobiernos y las personas, deben seguir un proceso adecuado en una negociación, que incluya: una planeación, la estrategia a seguir y un adecuado cierre y retroalimentación del proceso.

Cuando se va a concretar el cierre se debe comenzar con un resumen de los acuerdos logrados a lo largo de todo el proceso para que nada quede en el aire.

Si al mencionarlos alguna de las partes desea debatir de nuevo sobre un punto específico, conviene más hacerlo en el acto de reabrir la mesa de negociación después.

El cierre pone fin a la discusión y da inicio a la puesta en marcha de los acuerdos. Se debe tener una constante retroalimentación de la evolución de los resultados del proyecto con el objetivo de verificar su cumplimiento. Por lo cual es necesario, que durante el cierre del proceso de negociación, se establezcan los mecanismos de evaluación y seguimiento.

Por todo esto es que a lo largo de los subtemas se desarrollarán diversos aspectos relativos al proceso de negociación de acuerdos comerciales a nivel internacional.



Subtema 1. Planeación de la negociación


¿Crees que resulta útil, para lograr los objetivos de la internacionalización, tomarse el tiempo necesario para planear la estrategia de negociación?

Sin duda sí lo es. Se puede afirmar sin ningún titubeo que la etapa más importante en una negociación es la **planeación**. Inclusive los expertos afirman que es recomendable dedicarle un tiempo mayor a esta fase que a la ejecución de las estrategias.

Una buena planeación en las negociaciones requiere llevar a cabo los siguientes pasos:

Pasos para la planeación de la negociación

Pasos	Descripción
1. Definir correctamente la situación o problema	Uno de los grandes errores al iniciar un proceso de negociación es no saber qué es lo que se está argumentando. Por ello hay que definir clara y detalladamente la situación o problema que se negociará, incluyendo los antecedentes que originaron esta planeación. Considerar en este paso los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información relevante sobre la situación, incluyendo hechos, fechas, estadísticas, etc. • Reunir información sobre los personajes que fueron parte de las situaciones pasadas relacionadas con el tema. • Reunir también información sobre las personas que darán seguimiento a la negociación, sobre todo si éstas serán pláticas de más alto nivel, si es posible de ambas partes.
2. Establecer los objetivos propios	Hay que definir los objetivos que se pretenden lograr, clasificándolos en principales y secundarios, así como de corto, mediano y largo plazo; para no perder el enfoque de la negociación. En este paso es importante considerar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los mínimos y los máximos requeridos para continuar con la negociación. Es decir, definir cuáles son las condiciones mínimas o máximas que se deben presentar

	<p>para llegar a un acuerdo que continúe siendo benéfico para ambas partes. Establecer el resultado ideal y el mínimo aceptable, para que la distancia entre ambos sirva como campo de acción para llegar a una negociación exitosa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir lo que se podrá dar, ofrecer y lo que en ninguna circunstancia se podrá conceder. Establecer los valores del intercambio, saber lo que es valioso y lo que es insignificante. • Tener en cuenta que la contraparte también tiene sus propios objetivos y que ambos deben conciliarse y llegar a un consenso.
3. Identificar los objetivos de la contraparte	<p>Tratar de definir los que puedan ser los objetivos principales, secundarios y de corto, mediano y largo plazo de nuestra contraparte. Para evitar perder el tiempo, los negociadores deben identificar desde un inicio cuáles de estos objetivos son comunes, aunque éstos se deben de confirmar al principio del proceso de negociación. Definir con seguridad los objetivos de la contraparte es una tarea casi imposible que requiere tiempo y esfuerzo, sin embargo no es necesario llegar a este punto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que se debe intentar es llegar a un estado intermedio de certidumbre sobre las metas que pretenda alcanzar nuestro contrincante. • No se debe adivinar, ni pretender que se tiene la certeza de lo que sucederá.
4. Realizar un análisis situacional	<p>En este paso hay que realizar ejercicios situacionales, es decir, simular varios escenarios que pudieran presentarse en el momento de la negociación y actuar la manera en que el negociador debe proceder en cada uno de ellos</p>

Pasos para la planeación de la negociación. Adaptado de Daniels (2013). Elaboración propia.

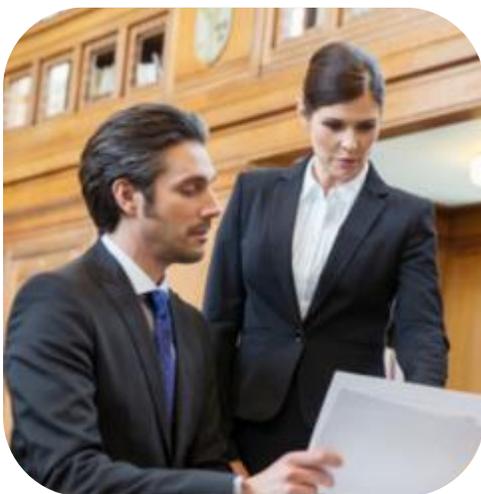
Cuando se cuenta con información confiable, clara, precisa y oportuna, se tienen elementos adecuados para tomar decisiones en el proceso de negociación. Por ello, es relevante dedicar el tiempo y los recursos necesarios para esta etapa del proceso y de esa forma poder tener mayores niveles de seguridad. Todo esto requiere que el negociador utilice su intuición, experiencia, capacidad para recopilar y analizar la información y finalmente conjunte un equipo que le apoye en la integración del plan del proceso de negociación.



Una herramienta ampliamente utilizada por los negociadores es precisamente la **inferencia**. Tal vez, una de las partes más importantes del proceso de planeación es la de hacer deducciones sobre lo que pretende obtener la contraparte.

Es responsabilidad del directivo de una empresa actuar tomando en consideración que están buscando los mejores resultados en favor de la empresa y de los dueños de la misma. En la medida en que el plan de la negociación sea efectivo permitirá que la empresa pueda alcanzar los objetivos que se estableció. En el siguiente subtema se analizarán aspectos relacionados con la etapa de establecimiento de las estrategias a seguir durante la negociación.

Subtema 2. Estrategias de negociación



El diseño de una **estrategia de negociación comercial internacional para ser eficaz** debe considerar los siguientes factores: **lugar, tiempo, información y poder**. Los cuales son relevantes y deben enfocarse en establecer la pauta que permita alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Ahora bien, el diseño de la estrategia comercial debe considerar los aspectos que se han comentado anteriormente.

A continuación se explica cada uno de ellos:

Factores a considerar en el diseño de una estrategia eficaz de negociación

El lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Infuye en los objetivos establecidos para la negociación. • Se es posible, en ocasiones, ser local o internacional. • En ocasiones conviene ser neutral. • Debe ser un lugar apropiado para dialogar. • Se deben evitar ruidos y distracciones, y tener todos los elementos necesarios para las negociaciones.
El tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Factor clave; una negociación no puede ni debe ser estática. • Hay que aprovechar los momentos. • Para cualquiera de las partes, según la necesidad o urgencia de conseguir los objetivos, el tiempo puede ser un elemento de poder.
La información	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona poder, se debe recopilar en equipo y diferenciar bien entre la información estratégica y la táctica. • Se debe efectuar un análisis a fondo de la contraparte, y del entorno que la acompaña.
El poder	<ul style="list-style-type: none"> • Significa la posibilidad de satisfacer los intereses de una parte frente a las demás. • También se refiere a imponer las reglas de juego durante la negociación.

Factores a considerar en el diseño de una estrategia eficaz de negociación. Adaptado de Daniels (2013).
Elaboración propia.

Los directivos responsables del proceso de negociación de ambas partes deberán dejar bien definidos cada uno de los factores previamente analizados, de tal forma que se pueda iniciar con el diseño de la estrategia de negociación. Los pasos a seguir para el establecimiento de la estrategia de negociación son los siguientes:



Pasos para establecer la estrategia de negociación

1. Establecer las políticas sobre la negociación

El objetivo de toda negociación debe ser el maximizar el beneficio propio sin dañar el de los demás. Se debe tratar de establecer y mantener buenas relaciones con nuestra contraparte. Para preservar esta armonía, el contrario siempre tiene que salir de la negociación convencido de haber alcanzado un acuerdo provechoso y por supuesto nosotros también.

2. Definir claramente los objetivos de la negociación

Como se mencionó anteriormente, durante la planeación resulta fundamental definir con certeza los resultados que se pretenden alcanzar. Además se deben establecer varios objetivos que resulten válidos al final de la negociación y no centrarse en uno solo. Al momento de definir este rango de objetivos, se recomienda establecer la siguiente escala:

- Resultado óptimo, el mejor escenario.
- Resultado aceptable, un resultado bueno a secas, que permita cerrar la negociación.
- Resultado mínimo aceptable, para poder cerrar el acuerdo.
- Considerar cuales serían los objetivos de la contraparte de la negociación.

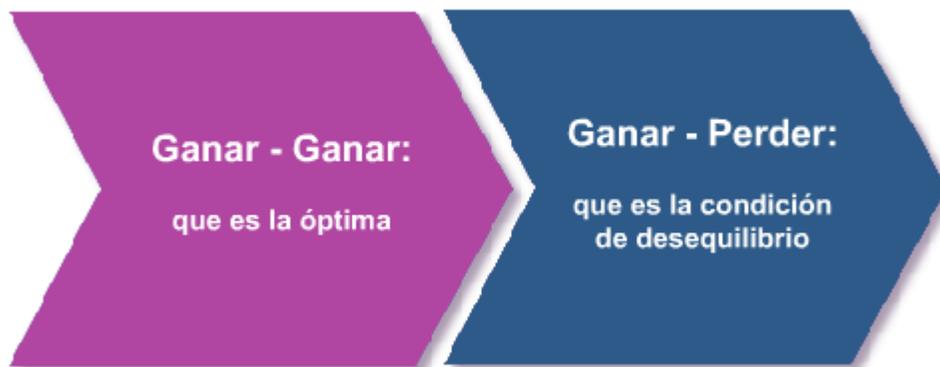
3. Definir las técnicas y los métodos de la negociación

Para definir los “cómos” de la negociación se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- **Tener experiencia previa.** Aprender de los errores del pasado y aplicar los conocimientos adquiridos resulta muy útil.
- **Saber escuchar.** La negociación no significa imponer con el habla, sino ser paciente, analizar y después opinar.
- **Saber observar.** Conviene estudiar el lenguaje no verbal del contrario, muchas veces puede significar más que las palabras dichas o escritas.
- **Ser positivos.** Una buena actitud motivará a nuestro contrario a fomentar la relación ganar-ganar y continuar haciendo negocios.
- **Ser flexibles.** La negociación es dinámica. Cada situación es diferente y existe la necesidad de adaptarse al cambio. Aun cuando estudiemos al oponente a fondo, las situaciones y actitudes inesperadas se pueden presentar y cada posicionamiento de la otra parte tiene su técnica de neutralización. En una negociación es vital, por lo tanto, saber adaptar la propia estrategia a cada situación.
- **Ser creativos.** Hay que dejar volar nuestra imaginación para desarrollar propuestas y soluciones innovadoras.

- **Saber reaccionar bajo presión.** En el transcurso de la negociación se pueden presentar situaciones de alta tensión. Es imprescindible mantener la cabeza fría y ser pacientes y tranquilos para no sugerir propuestas inapropiadas.

Por todo lo anterior se requiere de directivos que comprendan su compromiso para con quienes los tienen al frente de la empresa buscando el cumplimiento de sus estrategias, pero también salvaguardando su patrimonio y haciéndolo rentable.



Situación ganar-ganar

Desde que se está en el proceso de planeación de la negociación es necesario conocer en qué situación del equilibrio de fuerzas nos encontramos. Existen las siguientes opciones:

1. **Ganar-Ganar**, que es la óptima.
2. **Ganar-Perder**, que es la condición de desequilibrio.

Hemos venido comentando que hay que definir estrictamente los objetivos a los que se quiere llegar con la negociación. Es necesario estar seguro de las metas, posiciones e intereses fundamentales de la organización. Conviene así mismo, definir el mejor escenario posible, el trato razonable y el acuerdo mínimo aceptable.

Pero, **¿por qué es importante establecer correctamente los objetivos de la negociación?** Los ejecutivos que pierden el punto de sus propios objetivos terminarán abortando las rondas de negociación e incluso podrían hacer que su organización pierda, ya que inconscientemente pueden llegar a estar más interesados en que la otra parte gane.

Desarrollo de negocios internacionales

Innovación con propósito de vida.



Para lograr establecer un ambiente sano, es importante hacer sentir a la otra parte que se está actuando con **honestidad**. También es importante conocer nuestras ventajas y desventajas competitivas así como nuestros puntos fuertes y débiles. Al tener este conocimiento y existiendo una atmósfera de honestidad, no se tendrá que actuar ni pretender ser alguien más. Tanto nosotros como nuestros contrincantes sabremos en qué posición estamos y trataremos de conseguir lo mejor para nuestras organizaciones. Si nuestros objetivos convergen en alguno o algunos de los puntos discutidos, se llegará a un **acuerdo ganar-ganar**.

En la definición de los objetivos de la organización con respecto a alguna negociación en particular, se requiere dejar en claro cuáles son las **metas a corto, mediano y largo plazo**. Un acuerdo exitoso en el que ambas partes sientan que salieron ganando, muy seguramente no tendrá problemas en convertirse en una relación exitosa a mediano y a largo plazo si es que se le proporciona el mantenimiento adecuado.

A continuación se analizarán algunos consejos útiles para enfocarse en el equilibrio de fuerzas y la posición de ganar-ganar durante la negociación:

Consejos para enfocarse en el equilibrio de fuerzas (ganar-ganar)

Evitar tomar la negociación como algo personal

- Las rondas de negociación son recurrentes, con las mismas personas pero con diferentes temas.
- Es necesario olvidarse acuerdos o situaciones previas y enfocarse en el tema en cuestión.
- Si no han tenido negociaciones previas se recomienda tener tranquilidad y no hacer prejuicios.
- Se debe mantener la objetividad en todo momento.

Evitar perder de vista el objetivo de conseguir soluciones ganar-ganar

- Se debe buscar siempre que las soluciones favorezcan a ambas partes.
- Buscar soluciones integradoras, creando alternativas adicionales.

Evitar involucrar intereses ocultos

- Se debe mantener el enfoque de la negociación.
- Se debe evitar integrar nuevos objetivos durante el proceso o estrategias disfrazadas, ya que puede ser costoso al proceso, la contraparte es hábil y persuasiva puede captar estos intereses ocultos y romper la negociación.

Confrontar objetividad vs subjetividad

- Enfocarse en el objetivo de la negociación.
- No se deben mezclar emociones ni sentimientos.

Ser flexible durante el proceso

- La negociación es un proceso dinámico, por lo cual se debe estar abierto al cambio.
- Se permite evolucionar y cambiar de opinión, si la situación lo amerita.

Subtema 3. Cierre de la negociación

En los subtemas anteriores se ha analizado la importancia de la planeación y la definición e implementación de estrategias en el proceso de negociación. Pero es necesario reflexionar sobre la siguiente pregunta: **¿Cuándo se puede decir que una negociación es exitosa?** Muchas personas piensan equivocadamente que el éxito radica en la ganancia o el dominio de la contraparte. Aunque esto no deja de ser cierto, una vez más estos resultados positivos no deben ser exclusivos para una de las partes.

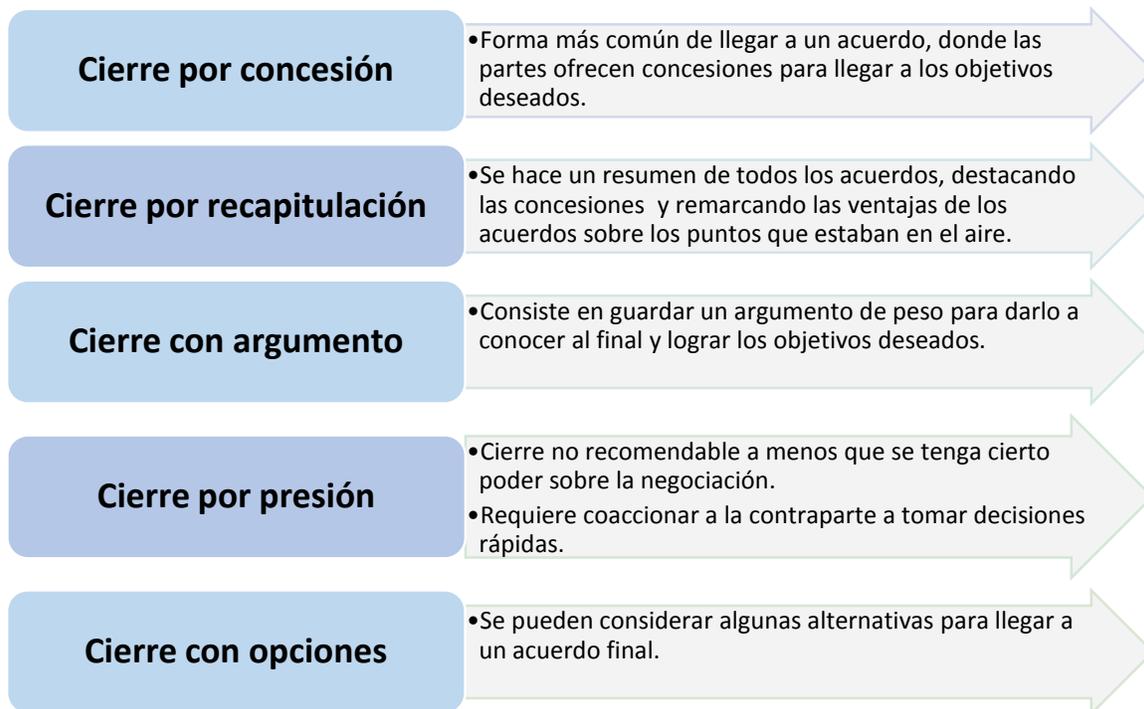


La respuesta es simple: una negociación exitosa se logra **cuando el equilibrio de fuerzas se consolida** por medio de la implementación del enfoque **ganar-ganar** durante todo el proceso de negociación, desde que se identifica el problema y se pasa de la planeación hacia la ejecución de estrategias, hasta que se llega al cierre y seguimiento de la misma.

Cuando se da por cerrado el proceso de negociación, deben quedar **formalizados los acuerdos del cierre por escrito**. Hay que ser perceptivos y cuidadosos en la redacción del documento final y afinar ciertos detalles que no hayan sido considerados previamente.

Existen básicamente **cinco tipos de cierre** y son los siguientes:

Tipos de cierre de la negociación



Tipos de cierre de la negociación. Adaptado de Daniels (2013). Elaboración propia.

El tipo de cierre que se debe utilizar **depende de la naturaleza de la negociación y del tipo de contraparte** a la cual nos estemos enfrentando. Cada situación es única, por lo que debemos esperar el momento correcto y analizar bien para saber cuál es el tipo de cierre que aplica.

El mundo de los negocios en el cual las empresas están inmersas, requiere de creatividad e innovación y para ello se necesita el desarrollo de una visión por parte de sus directivos y líderes. La visión a la cual nos enfocamos a lo largo de este curso es la visión internacional, para que estén preparados a participar y ser agentes activos y proactivos en los procesos de internacionalización comercial de las empresas.

La preparación académica y profesional de los directivos y líderes de las empresas, es esencial para que sean capaces de participar en las negociaciones de carácter comercial a nivel internacional, ya que deben poner en práctica toda su capacidad creativa y aprovechar todos los recursos disponibles de la empresa (capital humano, materiales, financieros, conocimiento, etc.), de esta forma estarán preparados para generar valor agregado y crecimiento sustentable y sostenible a las empresas y ser eficientes en sus actividades. Por último, no se debe olvidar que deben **ser flexibles y capaces de adaptarse** a las condiciones de negociación para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para cerrar el tema y el curso te propongo que investigas, ¿cuál es la visión internacional que un directivo empresarial debe desarrollar para ser un agente proactivo en los procesos de negociación de la empresa?

Como se ha visto a lo largo de este curso, los directivos de las empresas deben siempre enfocarse en los objetivos fijados para la negociación, ser flexibles al momento de negociar y cuidar el documento final de la negociación para que la aplicación de los acuerdos puedan entrar en marcha y generar los beneficios esperados para ambas partes de la negociación.

¡Quiero más!

- Para conocer más sobre **cómo alcanzar un cierre de negociación exitoso**, te recomendamos leer el artículo:
 - WOBI. (1997). *NEGOCIACIÓN: TRATO HECHO*.
<http://www.wobi.com/es/articulos/negociaci%C3%B3n-trato-hecho>
- Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer **sobre las estrategias de negociación comercial a nivel internacional. Evaluación del impacto de las negociaciones comerciales internacionales: estrategias de negociación y otros desarrollos del método casuístico /**
<http://www.temoa.info/node/694576>

- Para conocer sobre cómo negociar en condiciones difíciles, te invitamos a ver el siguiente video titulado **Negociación: 5 Principios Clave para Abordar Negociaciones Difíciles**.
<https://www.youtube.com/watch?v=Y1ZIGhR1n2g>

Mi Reflexión

Reflexiona sobre lo siguiente: ¿Por qué en las empresas deben desarrollar un proceso de negociación que les asegure el éxito?, ¿qué propósito tiene el establecimiento de una estrategia de negociación para la exportación de productos a nuevos mercados internacionales?, ¿qué mecanismos de medición y evaluación se pueden utilizar para asegurar los buenos resultados del proyecto de exportación comercial a otros mercados? Éstas y otras preguntas más debes analizar como directivo de una empresa.

Bibliografía

- Daniels, J. (2013). *Negocios Internacionales* (14ª ed.). México: Pearson Educación.
ISBN 9786073221603
- Ferguson, I. (2009). *El decálogo de Serra Puche para negociar*. CNN Expansión. Recuperado el 21 de junio de 2014 de:
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/12/01/el-decalogo-para-negociar-el-tlcan>

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.