

El proceso de negociación internacional



[Zoomar]/Thinkstock.

En un proceso de negociación internacional, la empresa se enfrenta a una serie de etapas, que van desde la toma de contacto con la contraparte con la que se va a negociar hasta el cierre del acuerdo. En este artículo, analizaremos qué debemos hacer en cada una de ellas para que la negociación resulte exitosa para la empresa.

Esther Rodríguez Fernández

¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL?

Las distintas fases por las que atraviesa cualquier negociación son (i) toma de contacto, (ii) preparación, (iii) encuentro, (iv) propuesta, (v) discusión y (vi) cierre. A diferencia de lo que ocurre en las negociaciones de carácter nacional, hay que tener en cuenta que, por lo general, las dos primeras fases tienen lugar en el propio país, mientras que las

restantes se realizan en el exterior, con los esfuerzos añadidos que ello requiere. A continuación, vamos a analizar las tareas principales que deben llevarse a cabo en cada una de las seis etapas señaladas.

LA TOMA DE CONTACTO CON EL MERCADO

Cuando una empresa comienza su andadura internacional, la primera decisión que debe tomar es la forma de entrada en el mercado en el que quiere

operar. En las operaciones de compraventa, que son las que vamos a tratar en este artículo, existen tres modalidades básicas: (i) búsqueda directa de clientes, (ii) contratación de los servicios de un intermediario (agente, distribuidor o empresa de *trading*) y (iii) establecimiento de una alianza con un socio local. La elección de una u otra alternativa dependerá de la estrategia de expansión internacional que haya establecido la empresa.

Una vez que se ha concertado una reunión, es esencial preparar la negociación determinando unos objetivos claros

En esta primera fase de toma de contacto, es necesario identificar potenciales clientes, siendo esta tarea, por normal general, más sencilla en los países más desarrollados. Mientras que, por ejemplo, en los países de la Unión Europea o en EEUU existen directorios que facilitan esta labor, en los mercados menos desarrollados es aconsejable recurrir a los servicios que ofrecen los organismos de promoción exterior españoles. Éstos promueven diferentes iniciativas, como misiones comerciales y participaciones agrupadas en ferias internacionales, entre otras, que pueden ser muy útiles para las empresas que están iniciando su actividad exportadora.

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Una vez que se ha concertado la entrevista, comienza la segunda fase de preparación de la negociación, que consiste en recoger toda la información relevante que sea posible sobre la empresa con la que nos vamos a reunir, su competencia y entorno. También es conveniente familiarizarse con la cultura del

país y con la forma de hacer negocios. Como sucede en la fase anterior, por regla general, el grado de desarrollo de un país determina el nivel de información que el exportador será capaz de recopilar de forma autónoma.

En esta segunda fase, también se deben definir los objetivos, que nos permitirán juzgar el grado de éxito alcanzado en la negociación. Es posible, no obstante, que tales objetivos se modifiquen en el transcurso de la negociación, ya sea por el cambio en las circunstancias, el equilibrio de poder entre las partes o la información adicional que se vaya obteniendo, siendo común su revisión en las negociaciones más complejas.

ENCUENTRO CON LA CONTRAPARTE EXTRANJERA

El objetivo de esta fase es conocer las necesidades de nuestros potenciales clientes. Para ello, comenzamos consensuando la agenda con nuestro interlocutor. Durante el encuentro, presentaremos nuestra empresa haciendo uso de preguntas abiertas para aclarar dudas. Debemos siempre evitar aquellas que pongan en un compromiso al interlocutor. Es recomendable utilizar argumentos positivos cuando hablemos de nuestra empresa, productos y servicios y de la propuesta presentada, mientras que se han de evitar expresiones dubitativas o de sumisión. Es en esta etapa cuando se muestra cómo las características técnicas y/o comerciales de la propuesta satisfacen las necesidades del cliente potencial. Así, debemos tener en cuenta que las principales ventajas competitivas y atributos de los productos difieren de un país a otro y, por ello, hay que adaptar la argumentación en función del mercado visitado: en unos países,

prima la calidad o la garantía, mientras que, en otros, puede ser más valorado el diseño o la marca.

El negociador debe adoptar un comportamiento que permita crear un clima favorable y esforzarse en causar una buena impresión, sobre todo en los primeros encuentros. Para ello, es conveniente ser puntual y respetar las formas de saludo y de presentación del país en el que se encuentre, así como las normas de cortesía.

PROPUESTA COMERCIAL

Al preparar la propuesta comercial, el negociador debe plantearse dos cuestiones. La primera es quién va a realizar la primera oferta, pues será la que defina el marco de referencia de la negociación. Generalmente, es el vendedor el que toma la iniciativa, pero, si el exportador no conoce suficientemente el mercado de destino, puede forzar una situación en la que sea la otra parte la que dé el primer paso en la definición de la propuesta.

El negociador debe adoptar un comportamiento que permita crear un clima favorable y esforzarse en causar una buena impresión, sobre todo en los primeros encuentros

La segunda cuestión se refiere a la conveniencia de ofertar al alza o a la baja. Como regla general, aquellos negociadores que se fijan unas metas ambiciosas consiguen mejores resultados que los que se fijan objetivos más modestos y, por este motivo, es aconsejable que los exportadores realicen ofertas al alza y los importadores a la baja. Sin embargo, esta estrategia no es una garantía de éxito, por lo que, antes de fijar el precio, es conveniente estudiar el margen de negociación con el que se suele trabajar en ese mercado y considerar también la

competencia directa y la urgencia con la que se necesita cerrar la operación.

Hay empresas que, en su deseo de entrar en un nuevo mercado, presentan ofertas que están, en ocasiones, por debajo del nivel mínimo de rentabilidad. Esta estrategia comercial es desaconsejable, porque, además de ser generadora de pérdidas económicas, es muy probable que, en el momento de renegociar el contrato al alza, el comprador busque otra alternativa entre la competencia existente.

DISCUSIÓN DE LOS TÉRMINOS OBJETO DE NEGOCIACIÓN

Esta etapa, que suele ser la más intensa y extensa en el tiempo, comienza con las objeciones que presenta la parte que ha recibido la propuesta comercial y continúa con un intercambio de concesiones. Las objeciones son, en principio, positivas, porque permiten profundizar en las necesidades de la contraparte y avanzar en la negociación. Se distinguen tres tipos:

- Objeciones falsas y sin fundamento, que es mejor ignorar para evitar un enfrentamiento.
- Objeciones sinceras, pero sin fundamento, que pueden ser comunes en la negociación internacional y que son producidas por una mala comprensión, experiencias previas negativas o prejuicios. Será necesario explicar nuevamente los argumentos para convencer y transmitir seguridad a la otra parte.
- Objeciones sinceras y fundadas, que pueden producirse porque la propuesta no se ajusta a las necesidades de la otra parte. Aunque estas objeciones se acepten, deben ser compensadas mostrando otras ventajas o cualidades que contrarresten el argumento.

TÉCNICAS DE RESPUESTA UTILIZADAS EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

- La reformulación negativa: reformular la objeción de una manera positiva y favorable.
- La continuidad: aceptar la observación del interlocutor y proseguir la argumentación sin contradecirle abiertamente.
- El apoyo: mostrar que la objeción no es un punto débil como entiende la otra parte, sino una ventaja que se ha concebido así de forma deliberada.
- El debilitamiento: reformular la objeción atenuando el argumento de la contraparte.
- El testimonio: citar la experiencia positiva de otro cliente, si fuera posible de una empresa conocida en el sector.
- El silencio: realizar movimiento afirmativo con la cabeza bastará antes de pasar a otro tema para ignorar una objeción cuando es puramente formal o bien cuando el cliente la realiza únicamente para demostrar sus conocimientos. Esta táctica debe utilizarse con precaución, ya que pueden dejarse pasar objeciones verdaderas.
- La anticipación: introducir la objeción para reducir su importancia cuando el negociador está seguro de que el cliente la va a poner sobre la mesa.

En el transcurso de la discusión, es común realizar concesiones que deben ser condicionales, esto es: por cada cesión que se haga, se debe recibir algo a cambio de igual valor, siempre teniendo en cuenta que la importancia depende de los intereses de ambas partes, por lo que es difícil establecer de antemano esta equivalencia.

Las principales ventajas competitivas y atributos de los productos difieren de un país a otro y, por ello, hay que adaptar la argumentación en función del mercado visitado

Durante la discusión de los términos, pueden utilizarse distintas técnicas de respuesta, recogidas en el recuadro «Técnicas de respuesta utilizadas en las negociaciones internacionales».

CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN

Una negociación puede considerarse cerrada cuando se cumplen cuatro requisitos: (i) claridad de que se obtendrá un beneficio si se alcanza un acuerdo, (ii) conciencia de que la negociación va a concluir, (iii) confianza generada entre ambas partes y (iv) convencimiento de

nuestra contraparte de que la capacidad negociadora de nuestra parte ha llegado a su límite.

Existen varias técnicas para cerrar una negociación, entre las que destacamos, por un lado, hacer una última concesión; por otro, hacer un balance de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento o, por último, ofrecer dos soluciones alternativas a nuestro interlocutor. Si una negociación, internacional o no, termina sin acuerdo, es conveniente dejar la puerta abierta en caso de que las circunstancias empresariales cambien.

Es muy recomendable conseguir un acuerdo escrito de las propuestas efectuadas evitando así dejar cabos sueltos: si, durante la negociación, no ha habido un borrador de trabajo, conviene poner por escrito un resumen detallado de los puntos negociados y conseguir también por escrito la conformidad de la contraparte.

Las empresas que comienzan su andadura internacional tendrán que dedicar tiempo y recursos a las tareas que conlleva la negociación internacional, particularmente a la discusión de los términos de la propuesta comercial. Los esfuerzos realizados se verán compensados con acuerdos internacionales exitosos ::