

CUADERNOS

POLITICA EXTERIOR ARGENTINA

LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL.
CASOS PRÁCTICOS Y HERRAMIENTAS PARA
EL APRENDIZAJE ACTIVO

Marta CABEZA

Serie: Docencia N° 72
Rosario, diciembre 2003

CERIR



ARGENTINA

“CUADERNOS DE POLITICA EXTERIOR ARGENTINA”

ISSN 0326-7806 (edición impresa)

ISSN 1852-7213 (edición en línea)

DIRECTOR: Dr. Alfredo Bruno BOLOGNA

CONSEJO DE REDACCION: Master Anabella Busso

Master Miryam Colacrai

Dra. Gladys Lechini de Álvarez

Lic. Gustavo Marini

CONSEJO ASESOR:

Prof. Celestino del Arenal (España)

Prof. Juan Gabriel Tokatlian (Argentina)

Prof. Jack Child (Estados Unidos de América)

Prof. Eduardo Ferrero Costa (Perú)

Prof. Héctor Gros Espiell (Uruguay)

Prof. Helio Jaguaribe (Brasil)

Prof. Carlos Juan Moneta (Argentina)

Prof. Luciano Tomassini (Chile)

Dirección Nacional de Derecho de Autor: Exp. N° 237788/03

Publicación propiedad de PROMOPEA.

Canje: biblioteca-cerir@unr.edu.ar

Página web: www.cerir.com.ar

ADDRESS OF CHANGE - CORRESPONDENCIA Y CANJE:

**CENTRO DE ESTUDIOS EN RELACIONES INTERNACIONALES DE ROSARIO
C.E.R.I.R.**

San Juan 4290

2000 ROSARIO

REPUBLICA ARGENTINA

TEL/FAX.: 54-341-4201231

CENTRO DE ESTUDIOS EN RELACIONES INTERNACIONALES DE ROSARIO C.E.R.I.R

Iniciado como grupo de trabajo e investigación en el ámbito docente de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario EN 1985, el **CERIR** concreta su labor en un proyecto conjunto presentado al CONICET, que fue creciendo desde entonces, con la incorporación de investigadores y becarios. Los trabajos elaborados se conocen a través de la publicación periódica "Cuadernos de Política Exterior Argentina".

En 1992 por primera vez el **CERIR** diseña un Programa de Investigación cuyo objetivo es el seguimiento de la Política Exterior Argentina. Es entonces que se decide dentro del programa, la publicación conjunta de la obra *"La Política Exterior del Gobierno de Menem. Seguimiento y Reflexiones al promediar su mandato"*, en 1994. En 1998 se publica *"La Política Exterior Argentina 1994/1997"* y en el 2001 el tomo III sobre *"La Política Exterior Argentina 1998-2001. El cambio de gobierno ¿Impacto o irrelevancia?"*.

Desde su origen, el grupo de investigación del **CERIR** transfería a través de sus integrantes sus conocimientos en en carreras de grado y post grado. En 1996 organiza dentro del ámbito del Centro de Estudios Interdisciplinarios (CEI) la *Maestría en Integración y Cooperación Internacional* de la UNR, con la presencia de graduados y becarios de los países miembros del MERCOSUR. En 1998 la Maestría se incorporó al programa ALFA-DEIMPIR (Desarrollo Económico e Institucional mediante Procesos de Integración Regional) de la Unión Europea.

Todo este esfuerzo fue posible gracias a la colaboración de Instituciones, funcionarios, académicos y medios de comunicación que permitieron el avance del proyecto inicial.

Los "Cuadernos de Política Exterior Argentina" se encuentran abiertos a la participación de docentes e investigadores ajenos al **CERIR** que deseen presentar los temas referidos a los proyectos de investigación mencionados.

Dr. Alfredo Bruno Bologna
Director del CERIR

LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL
CASOS PRÁCTICOS Y HERRAMIENTAS PARA EL APRENDIZAJE ACTIVO

Marta Cabeza*

INDICE

PUNTO UNO: LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL Y SUS ETAPAS	2
Las fases de la negociación	3
Caso práctico n° 1	5
Observaciones para el aprendizaje activo	5
Resolución de la negociación	5
Instancia de comprobación del aprendizaje	6
 PUNTO DOS: LAS CLAVES DE UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA	 7
Las cuatro reglas de oro de la negociación	7
Caso práctico n° 2	10
Observaciones para el aprendizaje activo	11
Resolución de la negociación	11
Instancia de comprobación del aprendizaje	12
 PUNTO TRES: LA INFORMACIÓN SOBRE LAS PARTES Y LOS PAPELES DE TRABAJO	 13
a) Información sobre las partes	13
b) Papeles de trabajo	15
Caso práctico n° 3	16
Observaciones para el aprendizaje activo	17
Resolución de la negociación	18
Instancia de comprobación del aprendizaje	18
 PUNTO CUATRO: EL METODO MAAN Y OTRAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION	 19
a) El método MAAN	19
b) Otras estrategias exitosas	20
c) Nuevas modalidades de negociación	21
La negociación a distancia	21
Caso práctico n° 4	22
Observaciones para el aprendizaje activo	23
Resolución de la negociación	23
Instancia de comprobación del aprendizaje	24
 PARA SABER SOBRE NEGOCIACION INTERNACIONAL	 25
BIBLIOGRAFIA EN CASTELLANO	25
BIBLIOGRAFIA EN INGLES	25

* Licenciada en Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario y Docente de la cátedra de Comercio Exterior de la misma Facultad.

PUNTO UNO

LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL Y SUS ETAPAS

Como primer punto debemos definir negociación para saber con exactitud de qué estamos hablando. Por **negociación internacional** entendemos un **proceso de interacción social entre dos o más partes que intentan resolver un conflicto**. Las partes a pesar de tener diferencias y desacuerdos también tienen posibilidad de acomodar sus intereses de modo tal de llegar a un acuerdo. A este acuerdo se llegará a través de concesión, comunicación y persuasión, buscando ventajas mutuas siempre que sea posible y generando nuevas opciones para las partes.

Si bien por años se ha pensado que eran suficiente experiencia e intuición para llegar a ser un buen negociador, en la actualidad está definitivamente comprobado que existe una técnica que puede aprenderse para lograr una negociación exitosa. Y si bien es cierto que algunas personas parecen poseer una capacidad innata para negociar, el aprendizaje de un método sirve para sistematizar las técnicas que se aplican intuitivamente y para ampliarlas con otras.

La negociación internacional puede ser abordada desde dos dimensiones diferentes:

La **dimensión humana**, que hace referencia a las condiciones, las características y el desempeño del negociador. Es en esta dimensión que se tienen en cuenta la inteligencia y el conocimiento de las partes, la autoestima y el autocontrol que demuestran en el proceso de negociación y el tacto, la ética y la paciencia que ponen en práctica para lograr un mejor acuerdo.

Si existe una buena dimensión humana se logrará generar una mayor credibilidad y confianza en la contraparte y se tendrá una adaptación correcta a la evolución y los requerimientos de la negociación.

La **dimensión técnica** hace referencia a los métodos, las reglas y las prácticas que se aplican a la negociación.

Es en esta dimensión que se toman en consideración los arreglos organizacionales de las tratativas y las reglas procedimentales que se aplican. Un gran estudioso del tema, el argentino Juan Carlos Beltramino, explica que la técnica es instrumental, y quien le da vida es la persona humana, y sólo de ella depende que sea manejada con virtuosidad, de manera no significativa o aun inconveniente.

¿Qué actitudes favorecen la negociación?

1. **El conocimiento de uno mismo**: nos permite reconocer y valorar las propias limitaciones y fortalezas de nuestra personalidad. Si sabemos cómo y en qué manera influyen nuestras emociones en el proceso de negociación será más fácil

poder encaminarlas para nuestra ventaja o neutralizarlas evitando que nos perjudiquen.

2. **Control de las emociones:** está relacionado con la anterior ya que poder controlar nuestras emociones es más factible si conocemos nuestra personalidad. Para lograrlo nos debemos situar momentáneamente fuera del conflicto logrando una mejor perspectiva y mayor tranquilidad.
3. **La automotivación:** es la aptitud del negociador que facilita el desarrollo del proceso y se puede describir como la iniciativa personal, el compromiso con la causa, el afán de triunfo y el optimismo. Todas estas actitudes permiten aprovechar las oportunidades que van surgiendo en el desarrollo de la negociación y enfrentar del mejor modo posible los contratiempos que van apareciendo en la misma.

LAS FASES DE LA NEGOCIACIÓN:

A) LA PREPARACIÓN: Esta es sin dudas uno de las etapas más importantes del proceso de negociación ya que se decide cuales serán los objetivos que perseguiremos y nuestras estrategias para conseguirlos.

Se deben conocer las concesiones que se estará dispuesto a hacer y también se debe pensar acerca de las concesiones que la contraparte pedirá y ofrecerá.

Es el momento oportuno para considerar las alternativas posibles reflexionando acerca de las propuestas que se harán de acuerdo a las exigencias planteadas y las propuestas que los otros nos podrán hacer cuando escuchen nuestros argumentos.

La información que poseemos sobre los negociadores y sobre el negocio en sí mismo nos ayudará para adelantarnos a los hechos y planear distintas estrategias de negociación. Es oportuno tratar de desenmascarar en esta etapa los elementos ocultos que dependen de los estados psicológicos que las partes experimentan. Estos elementos reflejan los odios, rencores, ansiedades, prejuicios y otras sensaciones que inciden sobre la negociación.

B) DESARROLLO DEL PROCESO: Puede haber diferentes maneras de desarrollar una negociación, pero generalmente se trata de un encuentro personal de los negociadores sentados uno enfrente del otro, contando o no con el apoyo de un grupo de colaboradores que apoyarán al negociador principal brindándole documentación, datos y asesoramiento.

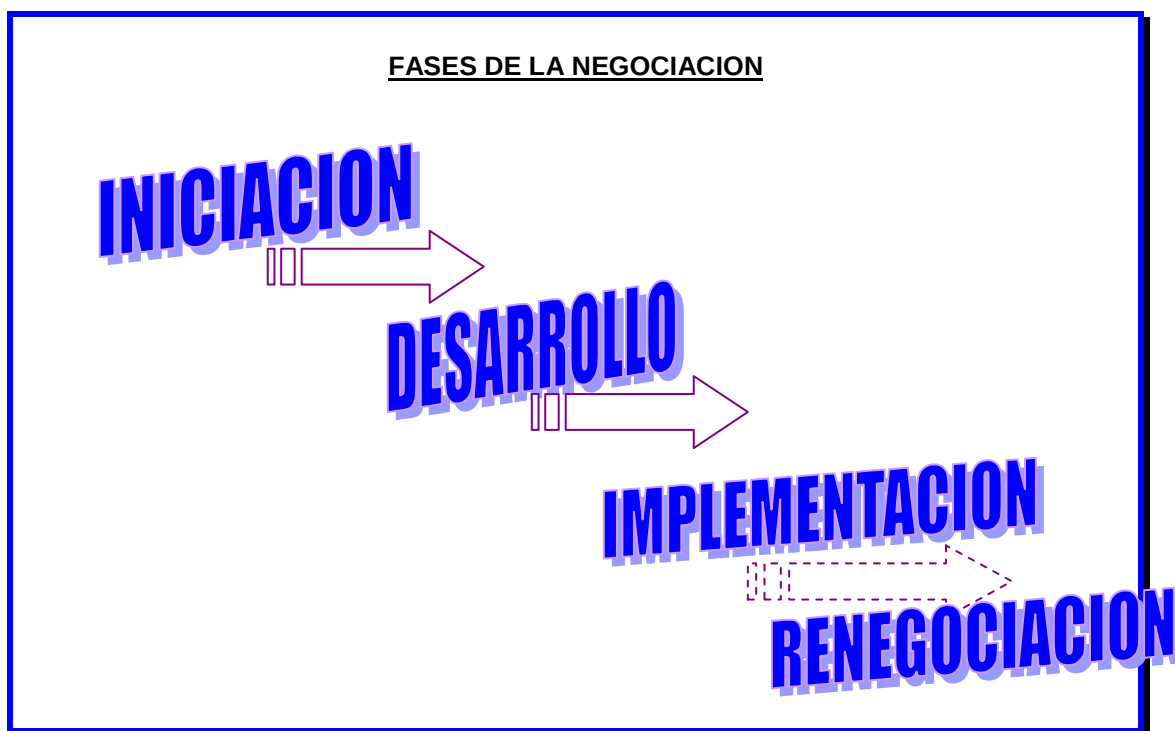
El lugar y la fecha de la negociación son concertados entre las partes existiendo mayor formalidad cuando se trata de una negociación internacional entre gobiernos que cuando se trata de una negociación entre empresas de distintos países. La negociación entre Estados suele estar mediada por un intermediario no vinculado con ninguna de las partes que hace las veces de “facilitador”.

También puede tener lugar una negociación durante una charla telefónica o intercambiando mensajes electrónicos, alternativa que evaluaremos en el último punto del curso.

Durante el desarrollo del proceso de negociación las partes pueden recurrir a sus notas, consultar con otros miembros de la delegación y estudiar la información que se ha llevado a la mesa de trabajo. Es en esta fase que se realizan propuestas, se analizan las distintas alternativas, se intercambian argumentos y se aceptan o rechazan compromisos.

C) IMPLEMENTACIÓN: Los acuerdos alcanzados se vuelcan en un documento escrito. Es en esta etapa que se terminan de resolver las dudas acerca de la puesta en práctica del acuerdo y pueden aparecer aun algunas presiones para ganar concesiones como una táctica negociadora.

D) RENEGOCIACIÓN: Esta cuarta etapa puede existir o no y consiste en intercambiar nuevas ofertas para lograr un mejor compromiso que satisfaga en mayor medida a las partes. Para algunas culturas (por ejemplo la japonesa) el revisar en manera periódica el compromiso renegociando los acuerdos es un modo de lograr una larga relación y por lo tanto es considerado positivo. Algunas veces el mismo contrato que la negociación ha generado prevé la alternativa de la renegociación, generalmente sobre aspectos específicos y cláusulas definidas.



CASO PRÁCTICO N° 1

En nuestro caso práctico tenemos una empresa alemana, “Energie”, dedicada a la fabricación de materiales electrónicos que cuenta con una planta en Berlín de 320 empleados y una pequeña empresa venezolana, “La Red”, con una dotación de 23 empleados situada en la ciudad de Caracas. Las dos empresas han decidido colaborar en la producción de una pieza de hardware que “Energie” ya produce en su planta de Berlín pero es la primera vez que comenzará a desarrollarla en América Latina. Ha elegido a “La Red” como *partner* dado el alto nivel de capacitación de su personal, que ha demostrado extremada rapidez en la asimilación de los modos de producción utilizados por la casa matriz alemana.

La empresa alemana, sin dudas la más fuerte en la mesa de negociación, ha preparado un borrador de contrato y se lo ha enviado a sus futuros socios en Caracas quienes, luego de analizar las disposiciones del acuerdo, han decidido aceptar el trato pero negociando algunos detalles con los que no están completamente de acuerdo. Los puntos sobre los cuales la empresa venezolana tiene fuertes reservas se refieren a:

- La determinación de un periodo de cuatro años en los que “La Red” no puede unirse a otra empresa que sea competidora directa de la alemana “Energie”.
- El carácter abierto del contrato, sin una fecha de conclusión, que causa a “La Red” una sensación de vulnerabilidad ante los cambios futuros que no puede prever.

El representante de “La Red” se encuentra con la contraparte de “Energie” en las oficinas que la empresa alemana tiene en Caracas. Asisten el gerente general de “La Red”, el contador Leopoldo Ruiz, junto con el abogado de la firma y el encargado de producción. Son recibidos por el representante de “Energie” en Venezuela, el Sr. Karl Martens, junto con el asesor legal de la firma.

OBSERVACIONES PARA EL APRENDIZAJE ACTIVO:

- ☐ LAS DOS PARTES CEDEN
- ☐ SE ANALIZAN LOS INTERESES Y NO LAS POSICIONES DE CADA NEGOCIADOR
- ☐ EL NEGOCIADOR DE MAYOR FUERZA NO DEBE PRETENDER GANAR SIEMPRE
- ☐ SE BUSCAN ALTERNATIVAS CREATIVAS

RESOLUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN:

El contador Ruiz expone sus pretensiones ante el representante alemán quien le aclara que entiende las aprehensiones que provoca la cláusula respecto a la prohibición de asociarse con otra compañía competidora, pero inmediatamente después le confirma que la empresa

“Energie” está decidida a mantener la condición propuesta porque experiencias previas le han demostrado lo peligroso que puede ser compartir información estratégica a empresas asociadas que luego puede proporcionada a la competencia directa. El Sr. Martens narra a los empresarios venezolanos cómo en una oportunidad anterior en una experiencia comercial similar a la que están cerrando en Caracas, pero en el Sudeste Asiático, la empresa que se asoció con “Energie” dos años firmó un acuerdo con una empresa competidora proporcionándole información estratégica y provocando daños directos a “Energie”.

Al escuchar los argumentos de “Energie”, los negociadores de “La Red” reflexionan acerca de los verdaderos objetivos de la cláusula acerca de la competencia y contra proponen firmar un acuerdo donde específicamente se prohíba transmitir cualquier tipo de información sin previo aviso, dejando en libertad a la empresa para concretar negocios con otras empresas competidoras.

Esta propuesta es aceptada por los negociadores alemanes quienes no sienten que están cediendo ya que su objetivo principal, evitar la fuga de información, está asegurado.

En cuanto al punto que hace referencia a la duración del contrato, los representantes de “Energie” se muestran más flexibles luego de escuchar las preocupaciones de la parte venezolana. El contador Ruiz explica que un contrato sin una cláusula que determine su duración puede implicar consecuencias negativas para el normal funcionamiento de “La Red” que sentiría como demasiado alta la presión que esta nueva sociedad le impone.

Los negociadores alemanes se muestran dispuestos a rever esta cláusula y aceptan colocar un plazo de cuatro años al contrato con la posibilidad de renovarlo si las dos partes están de acuerdo.

Instancia de comprobación del aprendizaje:

- 1) ¿La existencia de intereses contrapuestos y desacuerdos previos hacen imposible una negociación en la que ambas partes resulten ganadoras?
- 2) ¿Puede una buena técnica negociadora suplir la ausencia de la dimensión humana de gran calidad?
- 3) En la fase de iniciación del proceso de negociación los representantes de las partes pueden idear distintas estrategias para lograr un acuerdo ¿se deben evitar en esta etapa las concesiones temiendo que la contraparte las detecte prematuramente o es preferible planear de antemano en qué estamos dispuestos ceder?
- 4) ¿Arribar a la etapa de renegociación implica que el proceso de negociación apenas concluido ha fallado? ¿Cómo influye el factor cultural en esta apreciación?

PUNTO DOS LAS CLAVES DE UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA

En el ámbito de la Universidad de Harvard, Estados Unidos, y más precisamente en la Escuela de Derecho de dicha Universidad se ha desarrollado un método de investigación que se ha hecho mundialmente famoso a través de la obra de William Ury y Roger Fisher, "Como obtener el sí". Este método enfatiza el aspecto comunicacional de la negociación y propone un esquema de beneficio mutuo donde es posible que todos ganen, aunque no todos ganen lo mismo y al mismo tiempo. Es decir que el método no sostiene que todos obtendrán todo lo que desean sino que obtendrán más de lo que habrían podido obtener utilizando los esquemas tradicionales de negociación que se estructuraban en una relación extrema de "ganar o perder".

En el método desarrollado por el Proyecto de Negociación de Harvard son los intereses los que importan y no las personas y se deciden los problemas según sus méritos en lugar de decidirlos mediante un regateo donde cada parte busque ganar algo más sobre su contrincante.

LAS CUATRO REGLAS DE ORO DE LA NEGOCIACIÓN

a) SEPARAR A LAS PERSONAS DE LOS PROBLEMAS

En una negociación tradicional las personas involucradas en una negociación argumentan en su favor y hacen concesiones para llegar a un compromiso, pero es muy frecuente que surjan malentendidos, roces y ataques entre ellos que arruinen los avances. El hecho que los negociadores sean personas, seres humanos, incorpora a la negociación emociones, valores, humores y personalidades que pueden llevar al desastre. De ambas partes de la discusión se tiende a identificar el problema con las personas llevando a enfocar la negociación como una lucha de voluntades por **posiciones**.

Para superar este error se deben analizar las percepciones, la emoción y la comunicación.

La percepción se refiere a la comprensión sobre como piensa la otra parte, ya que los temores y las esperanzas, aunque infundados, son sentimientos reales y hay que tenerlos en cuenta. La manera de ver el mundo depende de donde nos situamos y una habilidad esencial de los buenos negociadores es ponerse en el lugar del otro para poder apreciar las cosas como la aprecia la contraparte.

En cuanto a la emoción, muchas veces tiene más fuerza que las palabras. Los nervios, la ansiedad, la furia, la preocupación, influyen directamente en la negociación. Por esto es mejor que sean explícitas y se reconozcan como legítimas, tratando también de tener en cuenta las emociones del otro. Muchas veces es útil permitir un desahogo permitiendo que se expresen las quejas. Para que el desahogo de las emociones se neutralice y no vaya en

contra de la negociación se deben evitar reacciones desmedidas ante las emociones del otro.

La comunicación es parte de la negociación, pero esto no la hace fácil ni espontánea. Muchas veces las partes no hablan o argumentan entre sí, sino que lo hacen pensando en el público, en las otras empresas o en sí mismas.

También puede suceder que la otra parte no escuche y por este motivo es fundamental que se hable con un propósito preciso, seguro de lo que se quiere comunicar, en forma explícita y con claridad. Para evitar los malentendidos también se debe escuchar activamente, pidiendo que se detalle con precisión lo que se quiere decir y solicitando que se repitan las ideas confusas o poco claras. Son muy válidas las repreguntas del estilo: ¿He entendido bien la idea central de tu exposición si digo que ...?" o ¿Estoy en lo cierto si afirmo que tu postura implica ...?"

b) CONCENTRARSE EN LOS INTERESES, NO EN LAS POSICIONES

Detrás de la posición de cada negociador hay intereses que no siempre se ponen en claro, es más, cuando más énfasis se pone en las posiciones es cuando más ocultos permanecen los intereses.

Como suele haber varias posiciones que satisfacen el mismo interés, cuando se investigan los intereses se pueden encontrar posiciones alternativas logrando el éxito en la negociación. Por ejemplo si bien un abastecedor de materia prima tiene una posición distinta a la del industrial que transforma la misma, ante el gobierno pueden tener los mismos intereses para que se rebajen los impuestos, o se arreglen las calles, etcétera.

Muchas veces detrás de las posiciones opuestas o enfrentadas existen intereses compatibles o intereses compartidos además de los conflictivos.

Para poder identificar del mejor modo los intereses es útil ponerse en el lugar del otro negociador y preguntarse por qué se pone en esa posición analizando las opciones que se han hecho para adoptar determinada postura.

Si los negociadores tienen en cuenta la existencia de intereses múltiples para ambas partes podrán ser más creativos y encontrar soluciones alternativas. Una buena estrategia también incluye comunicar claramente nuestros intereses, explicando minuciosamente la importancia y la legitimidad de los mismos.

Es necesario convertir los intereses en opciones flexibles y para esto es indispensable una alta cuota de creatividad, firmeza en la descripción del problema y una mente abierta para la búsqueda de soluciones.

c) INVENTAR OPCIONES DE MUTUO BENEFICIO

En una negociación es importante poder contar con diferentes opciones, estudiando respuestas alternativas y esforzando la creatividad para lograr alternativas que contemplen en beneficio mutuo.

Muchas veces llegar a la mesa de negociaciones sin opciones constituye un error que lleva al fracaso de las tratativas. Es necesario que las posibilidades se creen y se examinen antes

de proponerlas abiertamente para poder evaluarlas sin temor al ridículo, a revelar información confidencial o a perder en modo desmesurado.

Como puede resultar necesario separar el momento de crear las opciones del momento de juzgar la utilidad de esas mismas opciones, el Proyecto de Negociación de Harvard recomienda el uso de la técnica de “tormentas de ideas” entre los colaboradores o el equipo de negociación. Con esta técnica podemos individualizar entre la “lluvia de ideas” propuestas algunas de alta utilidad para la negociación, ampliando las opciones para proponer en la mesa de tratativas.

Un criterio que debe orientar la búsqueda de opciones creativas es el beneficio mutuo, facilitando las ganancias conjuntas o la satisfacción de los intereses compartidos. Éstos últimos se deben transformar en objetivos comunes, elaborando un plan definido para concretizarlos.

En cuanto a los objetivos diferentes se deben tratar de complementar ya que el hecho que sean diferentes no quiere decir que siempre sean incompatibles. Algunas veces es posible para los representantes de una de las partes elaborar una lista de opciones, todas aceptables para ellos, y presentarlas a la contraparte para que elijan cuál prefieren, aunque no implique la aceptación. Los representantes que han propuesto la opción pueden mejorarla incorporando algunas variaciones y presentarla nuevamente para el análisis e ir mejorando así un plan que lleve a la resolución del conflicto.

d) INSISTIR EN LOS CRITERIOS OBJETIVOS

Si los negociadores intentan conciliar las posturas de cada parte tomando en cuenta sólo las voluntades, lo que cada parte quiere, es posible que las negociaciones fracasen. Por eso es tan importante negociar sobre alguna base que sea independiente de la voluntad de las partes utilizando criterios objetivos.

Para lograrlo es necesario no ceder ante presiones o amenazas, concentrándose en los méritos del problema.

En pos de una negociación exitosa no se deben hacer amenazas, pues destruyen los puentes por los que se puede llegar a acuerdos y crean innecesarias trabas y recelos.

Para usar criterios objetivos, en cambio, son útiles los datos acerca de reglas comerciales, precios internacionales, costumbres aceptadas en el ámbito intergubernamental, respaldo científico sobre lo dicho, etcétera.

De la misma forma que ocurre con las opciones creativas, a los criterios objetivos es mejor identificarlos en modo previo a la negociación en sí misma para recién luego exponerlos en la mesa de negociaciones.

Estos criterios son objetivos porque son independientes de la voluntad de las partes y deben ser también legítimos y prácticos. Se debe escoger, entre todos los disponibles, el que mejor se pueda aplicar al problema bajo negociación en modo equitativo. Los negociadores pueden optar entre procedimientos clásicos como turnarse, echar suerte, pedir la intervención de una tercera parte, recurrir a informes científicos, etcétera.

Se debe formular cada aspecto de la negociación como una búsqueda común de criterios objetivos. Si bien se pueden utilizar los criterios propuestos por la otra parte para persuadirla de las propias razones, se debe evitar utilizar los criterios objetivos simplemente como argumentos a favor de su posición.

CASO PRÁCTICO N° 2:

Minera Jazmín Limitada (MJ) es una empresa que explota la mina “El Bosquecillo”, emplazada al oeste de la provincia de Catamarca, a 2.500 metros sobre el mar, en el norte de la Argentina. Minera Jazmín explota un yacimiento a cielo abierto de cobre y oro junto con las instalaciones para el procesamiento de minerales. La planta produce concentrado de cobre y oro, el cual es transportado hasta la planta de filtros situada en una provincia vecina para ser luego ser cargado en tren hasta el puerto que la empresa posee en Rosario, Provincia de Santa Fe. Allí el concentrado seco es embarcado a diferentes clientes del mundo.

Minera Jazmín Limitada cuenta con más de 1.200 personas trabajando en el lugar, divididas en diferentes áreas.

Actualmente los ejecutivos de la Minera están negociando con el gobierno local, más precisamente con los dirigentes del Departamento y del Distrito al que pertenecen los terrenos donde está situada la empresa, la construcción conjunta de un relleno sanitario donde colocar los desechos domésticos que la empresa produce en su funcionamiento.

Los directores del departamento de Medio Ambiente y el de Asuntos Legales están representando a la Minera en la mesa de negociaciones y en representación del gobierno acuden el abogado a cargo de la Dirección de Recursos Naturales y su equipo de asesores. Si bien ambas partes llegaron a la negociación con una carga de preconcepciones luego de arduas negociaciones han logrado ponerse de acuerdo en las normas técnicas y la planificación adecuada, pero ahora surgió un nuevo obstáculo: un grupo de ecologistas solicitan que un representante de la organización que los representa participe de la gestión del relleno sanitario.

Luis Estévez es el encargado de llevar la solicitud de “Cruz del Norte”, la Organización No Gubernamental que defiende las posturas de los ecologistas, ante los ejecutivos de Minera Jazmín Limitada y los funcionarios del gobierno local. Junto con sus compañeros Luis ha elaborado una solicitud donde se enumeran los pedidos presentados: el que más ha suscitado desconfianza a los directivos de la Minera es el pedido de participar con un representante permanente en la gestión del relleno sanitario cuando comience a funcionar. Los empresarios piensan que la presencia de un ecologista frenará continuamente las decisiones provocando sólo pérdidas de tiempo y discusiones constantes.

OBSERVACIONES PARA EL APRENDIZAJE ACTIVO:

- ☐ ENCONTRAR LOS INTERESES OCULTOS.
- ☐ PENSAR QUE AMBAS PARTES PUEDEN GANAR.
- ☐ DESPERSONALIZAR EL PROBLEMA.
- ☐ UNA GRAN EMPRESA NEGOCIANDO CON UNA ORGANIZACIÓN ECOLÓGICA PUEDE CONSTITUIR UNA “MESA DESPAREJA”, PERO ¿ES POSIBLE ENCARAR IGUALMENTE UNA NEGOCIACIÓN BAJO EL ESQUEMA GANAR-GANAR? LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA SI NEGOCIAMOS EN BASE A INTERESES Y NO A POSICIONES.

RESOLUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN:

Las negociaciones tuvieron lugar en el despacho del Dr. Gallo, Director de Recursos Naturales del gobierno local, intentando encontrar a las partes más alejadas en sus posturas (los ejecutivos de Minera y los ecologistas) en un terreno neutral, donde ambas se sintieran a gusto.

Los directores de Medio Ambiente y de Asuntos Legales de la compañía estaban decididos a negarles a los ecologistas la participación en la toma de decisiones referidas al relleno sanitario. Por su parte, los activistas de “Cruz del Norte” se mostraban de antemano ofendidos y se sentían perjudicados por el accionar de Minera en el manejo de los residuos domésticos.

El Dr. Gallo intervino en la negociación y solicitó a los ejecutivos de Minera que explicaran su proyecto de relleno sanitario junto con la política de protección ambiental de la empresa a los ecologistas. Luego, solicitó a Luis Estévez que expusiera cuáles eran los objetivos de la participación de “Cruz del Norte” en este proyecto de relleno sanitario.

Al escucharse mutuamente comenzaron a cambiar de actitud: los ecologistas estaban sorprendidos de la amplia y bien organizada política ambiental llevada a cabo por Minera Jazmín Limitada y los empresarios se tranquilizaron al notar que los temores de la organización no gubernamental no eran excesivos sino de fácil eliminación, ya que ellos habían pensado durante la planificación en prevenir las consecuencias que los ecologistas temían.

Cuando ambas partes despersonalizaron la cuestión a negociar, aparecieron más claramente los intereses y, para sorpresa de ambos, la mayoría eran compartidos.

Se decidió entonces crear una comisión tripartita con representantes del gobierno, de los empresarios y de los ecologistas donde las decisiones se tomarían por consenso pero en base a las propuestas que surgirían del Comité Técnico. Este comité estaría constituido por ingenieros de Minera Jazmín Limitada que llevarían adelante la conducción técnica del relleno sanitario, ya que los ecologistas reconocieron que la empresa contaba con el personal calificado necesario para tal tarea.

La presencia de los ecologistas en la gestión del relleno sanitario permitió además que Minera Jazmín Limitada mejorase su imagen frente a la comunidad que consideraba esta actitud como pluralista y democrática.

Instancia de comprobación del aprendizaje

- 1- ¿Cómo podemos comenzar a investigar cuáles son los intereses que se esconden detrás de las posiciones de los negociadores?
- 2- ¿Por qué la técnica de la “tormenta de ideas” puede servirnos para encontrar opciones creativas que beneficien a ambas partes de la negociación?
- 3- ¿Sirven los criterios objetivos para encontrar soluciones de mutuo beneficio? ¿Por qué?
- 4- Las emociones influyen inevitablemente sobre las negociaciones ¿Cuál es el mejor modo de tratarlas para que no se conviertan en un obstáculo en la búsqueda de soluciones?

PUNTO TRES

LA INFORMACIÓN SOBRE LAS PARTES Y LOS PAPELES DE TRABAJO

A) INFORMACIÓN SOBRE LAS PARTES:

Como hemos visto anteriormente, la negociación internacional puede llevar a confrontar personas de distintas culturas, con grandes diferencias en los comportamientos, actitudes y conductas.

Es por esto que el conocimiento de los valores culturales a los que estas personas responden, las modalidades y los procedimientos a los que normalmente se ajustan, es un elemento indispensable para que el negociador logre comunicarse en modo exitoso.

Nuestro comportamiento y actitudes serán diferentes si estamos delante de franceses, italianos, japoneses, norteamericanos, etcétera, ya que será distinta su formación cultural, jurídica, política y económica.

Es cierto que a veces se crean estereotipos nacionales que llevan a conclusiones erróneas, pero es indudable que ciertas características generales se repiten en las personas de la misma nacionalidad haciendo que las actitudes y los comportamientos sean semejantes.

Uno de los elementos que debemos tener en cuenta es la influencia del **sistema jurídico** al que pertenecen los negociadores, y en este sentido podemos distinguir entre los países cuyo sistema se basa en el derecho romano-germánico, aquellos que basan sus legislaciones en el *common law*, o las que lo basan en el derecho islámico. La mayor parte de los países europeos (entre los que se exceptúa a Gran Bretaña e Irlanda) junto con los países latinoamericanos son tributarios del derecho romano-germánico. Los negociadores que provienen de estos países tendrán un apego más pronunciado a las normas legales escritas, razonando en forma cartesiana o casuística.

En cambio los negociadores británicos e irlandeses, junto con los que provienen de Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, estarán más habituados a considerar los casos específicos y a construcciones sucesivas de la norma, previendo por lo tanto, modificaciones encadenadas de lo acordado.

Por su parte, los negociadores que se basan en el derecho islámico exhibirán una marcada solidaridad social, basada en el derecho y la religión, manejando los tiempos en modo diferente que los negociadores occidentales.

Otro elemento de suma utilidad para conocer a nuestra contraparte negociadora es **la cultura y sus valores**. Hay ciertas culturas que nos parecerán más vecinas que otras y nos enfrentaremos a ellas con menor ansiedad y poca curiosidad. Hay otras en cambio que nos resultarán más extrañas e incomprensibles, situándonos en una posición de recelo o de mayor intriga. Por ejemplo, para los latinoamericanos, formados en una cultura occidental, resulta difícil comprender la cultura asiática u oriental. Asia aparece como algo misterioso, exótico, con idiomas y costumbres absolutamente incomprensibles.

Otro elemento de distanciamiento entre los negociadores puede ser **el idioma**, si bien en muchas oportunidades donde los interlocutores hablan un idioma distinto al nuestro se utilizará el idioma inglés como lengua universal para la comunicación. Es conveniente tener en cuenta que de frente a aquellos para los cuales el inglés no sea su lengua materna debemos pronunciar lento y pausado para ser comprendidos correctamente. También cuando escuchamos debemos considerar que ciertas entonaciones y ciertos énfasis se deben sólo a la poca familiaridad con el idioma y no representan más que pequeños obstáculos que hay que filtrar, sin descontar de ello conclusiones que incidan sobre la negociación. Por ejemplo los japoneses suelen acentuar mal las palabras o las frases, por eso algunas sentencias suenan despectivas o imperativas, pero se debe sólo a la dificultad con el idioma extranjero.

En muchas ocasiones es bien recibido hacer chistes en el idioma del anfitrión y siempre hay que evitar levantar el tono o tratar de imponerse por sobre las palabras de los demás.

Por último también es necesario tener en cuenta **las costumbres y los hábitos** de nuestra contraparte negociadora, tratando de arribar a la mesa de negociación con algún conocimiento acerca de sus usanzas, tradiciones y modas. Si tratamos con negociadores asiáticos y nos invitan a comer podemos tomar esto como un buen indicio. Es conveniente que durante la comida aceptemos y probemos todos los platos que nos presenten, salvo que nos lo impida algún problema de salud y en este caso es mejor explicarlo claramente. Debemos recordar que es un hábito muy generalizado beber mucho alcohol durante las comidas.

En cuanto a los regalos o presentes, el asiático regala y espera recibir regalos que nunca abren delante del otro para evitar que la expresión deje entrever que no fue de su agrado.

En Medio Oriente el jefe de los negociadores suele ser una figura carismática, con gran poder de decisión, y es conveniente que la persona que esté a cargo de la contraparte lo sea en igual medida. Por esto es importante que el empresario que negocie con ejecutivos de esta zona tengan amplios poderes y provenga de los puestos más altos de la empresa.

Como conclusión podemos decir que negociar con empresas situadas en otros países muchas veces es más difícil que tratar con compañías del propio país, ya que las costumbre, las lenguas y los valores del interlocutor pueden ser muy diferentes de los de uno. **Los factores culturales acentúan la complejidad de la negociación.** Algunos pasos que tienen lugar en una negociación no pueden explicarse con un enfoque monoracional, ya que muchos negociadores pueden actuar de forma incomprensible, hasta el punto de hacer lo opuesto a lo que debería hacerse en su propio interés.

Más allá de la nacionalidad de nuestros interlocutores es fundamental arribar al momento de las negociaciones con datos e informaciones sobre los siguientes puntos:

- 1- ANTECEDENTES DE ANTERIORES NEGOCIACIONES: debemos conocer, en la medida de nuestras posibilidades, cual fue el resultado de negociaciones pasadas realizadas por el mismo grupo que ahora debemos encontrar. Enterarse de sus

logros y fracasos puede ayudar a conformar una idea bastante precisa acerca del estado de ánimo con el que se presentarán a la mesa de entendimientos.

- 2- **FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PARTES:** aquí se debe tener cuidado con la veracidad de los datos ya que se trata de opiniones subjetivas y se debería calificar la información según la fuente de la que provee. Elaborar un cuadro de relaciones entre los mismos integrantes del grupo opositor puede servirnos a ejercer influencia sobre la persona apropiada en los momentos más definitorios de las tratativas.
- 3- **DATOS CUANTITATIVOS QUE SE CONOCEN:** los datos acerca de los flujos de venta, porciones de mercado, porcentajes de ganancias, etcétera, pueden servirnos para elaborar conclusiones acerca del accionar empresarial y de las distintas personas que encontraremos.
- 4- **DATOS DE LAS PERSONALIDADES Y LOS ROLES DE LOS NEGOCIADORES DE LA CONTRAPARTE:** se debe conocer cuáles son los límites que tiene cada miembro del equipo para negociar, si tienen las atribuciones necesarias para cerrar el trato o poseen simplemente un mandato limitado. Aquí nuevamente la nacionalidad de los negociantes puede ser importante, ya que entre los asiáticos, por ejemplo, los ejecutivos de nivel medio-alto suelen tomar las decisiones por consenso, por lo tanto ni siquiera el presidente de la compañía tiene la palabra final.

B) PAPELES DE TRABAJO:

La información escrita que se lleva a la mesa de negociación es una herramienta esencial, muchas veces indispensable, para el apoyo de los negociadores y para la exposición de los argumentos.

La información suele consistir en informes elaborados por los colaboradores acerca de aspectos técnicos puntuales que son difíciles de recordar o que necesitan de datos estadísticos precisos para ser demostrados.

Cuando se trata de negociaciones entre gobiernos u organismos internacionales el tipo de documentos que estará sobre la mesa se suele concertar previamente a la iniciación de la negociación, siendo frecuente que cuando se encuentren los negociadores se haya intercambiado ya documentación y se haya avanzado en la negociación, quedando para resolver las cuestiones más complejas y conflictivas.

En una negociación comercial la información que se lleva al lugar de las tratativas se refiere a los datos de la empresa contraparte, su posición en el mercado, antecedentes comerciales, segmento de consumidores a los que provee, etcétera.

Refiriéndose a los papeles de trabajo el profesor Juan Carlos Beltramino dice: “La oportunidad de su empleo por parte de los negociadores puede desempeñar un rol fundamental en el curso de las tratativas, e incluso puede ejercer una atracción para la contraparte”.

Un documento de alta utilidad al que recurrirán las partes para extraer información para la negociación es el estudio o perfil del mercado al que se pretende arribar. El análisis del “mercado objetivo” incluirá:

- 1- Información general sobre el país y su población, incluyendo los datos económicos básicos y la estructura de la economía, la descripción del sistema de transporte y de comunicaciones y los datos sobre el comercio exterior del país.
- 2- También incluiremos en el estudio de mercado informaciones específicas sobre el acceso al mercado describiendo la política general de importación, si existen licencias o derechos de importación, las disposiciones aduaneras especiales y todas las disposiciones que influyen sobre el comercio.
- 3- Definición del producto que negociamos, con sus especificaciones técnicas y descripción física, marcando su posición actual en el mercado, las posibilidades a corto y mediano plazo, y las recomendaciones acerca del accionar empresarial.
- 4- Datos acerca de las importaciones del producto en cuestión, ofreciendo información acerca de los mercados de origen y sus porcentajes de participación, interpretando las estadísticas presentadas.
- 5- Información acerca de la producción nacional y de la configuración de la industria local, sus procesos de producción y los planes futuros.
- 6- Las exportaciones de nuestro país, con estadísticas y su interpretación, presentado las consecuencias para nuestra posición negociadora.
- 7- Estadísticas acerca del consumo en el “país objetivo”, analizando la demanda y las características de los consumidores.
- 8- Acceso al mercado de nuestro producto o servicio, marcando las restricciones cuantitativas o cualitativas si las hubiera y todas las reglamentaciones relacionadas con el ingreso al mercado.
- 9- Informes sobre los precios de los productos sustitutivos, sus evoluciones pasadas y tendencias futuras, márgenes usuales de ganancias y modalidades de pago más generalizadas junto con las condiciones normales de créditos.
- 10- Se detallarán los requisitos comerciales en cuanto al embalaje y empaquetado.
- 11- Por último se describirán los mejores canales de distribución determinando las alternativas en cuanto a la promoción de las ventas y la publicidad comercial.

Para la elaboración del estudio de mercado se recurrirá a los datos que pueden proporcionar los organismos oficiales, los importadores, las fábricas del país, las agencias de transporte y los datos propios acerca del producto o de nuestros anteriores clientes.

CASO PRÁCTICO N° 3:

La empresa de publicidad “Nueva Difusión” está organizando una campaña en el Distrito Federal de México para una firma de electrodomésticos brasileña, “Free Planet”, que es

nueva en el mercado mejicano y que intenta llegar al gran público enfatizando su capacidad de economizar energía debido al diseño y a los componentes de sus productos.

En esta oportunidad se está pensando en una distribución masiva de folletos con explicaciones técnicas sencillas que permitan a los consumidores apreciar las diferencias con las otras empresas competidoras. Esta campaña será acompañada por una publicidad en los principales canales de televisión abierta que mostrando el logo de la compañía, describirá los problemas medio ambientales que el derroche de energía provoca para luego presentar a “Free Planet” como defensora de la naturaleza y conciliadora de la modernidad con el medio ambiente.

“Nueva Difusión” es una empresa con gran prestigio en el rubro de la publicidad y ha llevado adelante las campañas de grandes firmas con resultados excelentes. Su director, el Sr. Alejandro Peña, cuenta con equipo de diseñadores gráficos y publicistas de alto nivel que se han identificado plenamente en este nuevo desafío que “Free Planet” les ha planteado y han preparado una campaña multimedios que incluye los canales abiertos de Méjico y la distribución de folletos en la vía publica y en los negocios del rubro de electrodomésticos del Distrito Federal.

Para terminar de cerrar el negocio el representante legal de “Free Planet” en Centro América se ha llegado hasta las oficinas de “Nueva Difusión” donde se le presentarán tres publicidades distintas entre las que se elegirá la que saldrá al aire. También tratarán el costo definitivo de la campaña y todos los condiciones que “Nueva Difusión” le propone a la compañía brasilera para gestionar su campaña.

Cuando inicia la negociación están presentes el ingeniero Pablo Sebastián como representante de la empresa brasileña y el Sr. Alejandro Peña con dos gerentes de la empresa de publicidad. El escollo más importante surge en torno al precio de la campaña, considerado excesivo por el ingeniero, que ha llevado consigo dos presupuestos de empresas de publicidad competidoras que han propuesto costos más bajos. Los presupuestos son expuestos abiertamente en la mesa de negociación y los publicistas tienen oportunidad de controlar cada servicio presupuestado con su correspondiente descripción y precio. Las empresas competidoras son de primera línea y los servicios ofrecidos de alta calidad, poniendo en evidencia profesionalismo y organización.

OBSERVACIONES PARA EL APRENDIZAJE ACTIVO:

- ☐ EVALUAR SIEMPRE LA POSIBILIDAD DE ANULAR LOS COSTOS DE LA CONCESION
- ☐ INVESTIGAR DETRÁS DE LAS POSICIONES PARA ENCONTRAR LOS INTERESES
- ☐ LOS CRITERIOS CONSIDERADOS DEBEN SER OBJETIVOS

RESOLUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN:

Los publicitarios se mostraron incómodos y molestos al comprobar la gran diferencia entre el propio precio y el de sus competidores, pero no estaban dispuestos a reducir el precio tan ligeramente, reduciendo así sus márgenes de ganancia.

La negociación, que atravesó por momentos muy tensos donde las amenazas de abortar el negocio por parte del representante brasileiro provocó mayores desconfianzas y resquemores, sólo pudo avanzar cuando uno de los publicistas propuso una reducción en los costos a cambio de una participación en las ventajas de esta distribución masiva de folletos: los folletos se distribuirían con un adhesivo de "Nueva Difusión" beneficiando a la empresa local que aumentaría sus clientes compensando así la rebaja concedida.

En los últimos meses los directivos de la agencia de publicidad estuvieron estudiando la posibilidad de ampliar la propia promoción para generar nuevos negocios. El Distrito Federal era sin lugar a dudas un territorio que tomarían bajo especial cuidado y estaban dispuestos a acelerar los tiempos de su proyecto publicitario para hacerlos coincidir con la campaña de "Free Planet" y así poder neutralizar la rebaja en los precios concedida.

Los empresarios aceptaron de buen gusto la propuesta, considerando que la inclusión del autoadhesivo no afectaría la imagen de "Free Planet" y además no incidiría en la logística de la campaña, permitiendo una importante reducción de costos para la empresa.

Instancia de comprobación del aprendizaje

- 1- La oportunidad de tener en cuenta la nacionalidad de los negociadores para poder conocer sus valores culturales, costumbres y comportamientos, ¿es útil sólo para ser mejores anfitriones o puede otorgarnos alguna ventaja adicional en la mesa de negociaciones?
- 2- ¿Cómo puede influir la cultura y los distintos sistemas jurídicos de las partes en la redacción del contrato final o en la confección del documento de implementación de lo acordado?
- 3- ¿Es aceptada y normalmente utilizada la información escrita en la mesa de negociaciones? ¿Por qué?
- 4- ¿Cuáles datos podemos recabar acerca del "mercado objetivo" de nuestras propias facturas de venta, si ya hemos incursionado en ese mercado? ¿Por qué pueden ser útiles para la negociación?

PUNTO CUATRO EL MÉTODO MAAN Y OTRAS ESTRATEGIAS EXITOSAS

A) EL MÉTODO MAAN

Antes de ir a una negociación hay que definir el MAAN o la mejor alternativa al acuerdo negociado. Es el punto por debajo del cual ya no conviene seguir negociando. Todos los compromisos que se logren como consecuencia de la negociación deben ser mejor que el MAAN.

El razonamiento más habitual es el siguiente: el peor resultado alcanzable con la negociación es considerado por los negociadores como su “mínimo” y para tratar de protegerse ante acuerdos altamente desfavorables que hubiese sido conveniente rechazar los negociadores suelen estipular con anticipación cual es el peor de los resultados aceptables.

Pero ir a la negociación con el mínimo prefijado implica cerrarse de antemano e inhibe la imaginación. Considerando que toda negociación tiene más de una variable, llevando a la mesa de tratativas un mínimo, negamos la posibilidad de considerar otras variables, impensadas por nosotros y hasta por nuestra contraparte, que surjan de la negociación.

Es más conveniente utilizar el método MAAN, es decir evaluar la opción que se tiene por fuera de una negociación. Esto nos permite saber si es más conveniente continuar con las tratativas en procura de un acuerdo o abandonar la mesa de negociaciones. Para negociar con prudencia es beneficioso tener al menos una respuesta tentativa a la pregunta de ¿Qué haré si no logro llegar a un acuerdo?

Usar el MAAN como criterio tiene la ventaja de ser lo suficientemente flexible como para poder explorar otras soluciones más imaginativas y creativas.

También es importante evaluar el MAAN de la contraparte para intentar conocer de antemano los límites a los que nos enfrentamos y no forzar demasiado la situación negociadora. Para esto contaremos con datos y fuentes de información disponibles aun antes de arribar al encuentro con los representantes de la contraparte, pero si estos elementos son insuficientes siempre podemos deducir el MAAN de los otros a partir de la información que obtenemos durante la negociación. Para lograrlo es fundamental la “escucha activa” y saber formular preguntas en modo eficaz y persuasivo. Podemos obtener de la información brindada los datos que nos ayuden a diseñar el MAAN de la contraparte y elaborar así una mejor estrategia de negociación. Hasta es posible que si conocemos el MAAN de la contraparte y lo juzgamos como muy bueno, podamos hacer algo para cambiarlo y llegar así más fortalecidos a la negociación.

Pero a veces no es sencillo elaborar el MAAN, ya sea que estemos pensando en nosotros mismos o en la contraparte. Por esto es apropiado tener en cuenta algunos pasos que el Proyecto de Negociación de Harvard elaboró para encontrar el MAAN de cada negociador:

- 1- inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo
- 2- mejorar algunas ideas más prometedoras y convertirlas en opciones prácticas
- 3- seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas opciones.

En cuanto a la conveniencia de hacer explícito el MAAN en la mesa de negociaciones, dependerá de cuan bueno piensa el negociador que es su propio MAAN. Muchas veces puede ser usado como una herramienta para fortalecer la posición, esto es así en el caso que el MAAN sea muy bueno e impida negociar condiciones poco ventajosas prefiriendo abandonar directamente las tratativas.

B) OTRAS ESTRATEGIAS EXITOSAS

Una estrategia que puede conducir al éxito de la negociación es tratar de eliminar o reducir el costo de la concesión.

Cuando una de las partes hace una concesión siempre tiene un costo. Muchas veces es posible eliminar o disminuir ese costo sin perder la concesión: por ejemplo un sindicato puede aceptar despidos en una empresa si en modo paralelo a los despidos se organiza una cooperativa donde los empleados despedidos pueden encontrar nuevamente una ocupación.

Para lograr esto es indispensable una mente abierta que evalúe opciones creativas sin descartar ninguna de antemano, evaluando con criterios objetivos su oportunidad de aplicación.

Una concesión se puede compensar utilizando los intereses complementarios y poniendo ambos en una trama donde todos salgan beneficiados.

En algunas instancias de la negociación se puede llegar a un *impasse* causado por el uso de técnicas engañosa o sencillamente por el engaño y las amenazas de la contraparte. Para superar constructivamente este obstáculo sin tener que abandonar la negociación el Proyecto de Negociación de Harvard propone tres pasos:

- 1) reconocer la táctica sucia que se está aplicando,
- 2) expresar el problema abiertamente en la mesa de negociaciones
- 3) poner en duda la utilidad de esa práctica, negociando sobre ella.

Muchas veces sentimos un malestar que nos hace sentir incómodos negociando y sospechamos que se nos está jugando sucio, pero no siempre es fácil identificar la táctica de la contraparte. Una vez identificado el truco o la táctica se puede actuar en consecuencia. La debemos hacer explícita tratando de separarla de las personas, poniendo en tela de juicio la oportunidad o legitimidad de la táctica en sí misma, no la integridad de los negociadores.

La negociación debe desarrollarse independientemente de la confianza que las partes se tengan entre sí. Las dudas recíprocas no deben interpretarse como ataques personales.

También debemos recordar en este punto que las verdades no relacionadas con las cuestiones que están sobre la mesa tienen utilidad limitada y pueden servir como distracciones o maniobras para desviar la atención.

C) NUEVAS MODALIDADES DE NEGOCIACIÓN

La revolución tecnológica de las últimas décadas, si bien se ha desarrollado con diferentes intensidades en los distintos puntos del globo, ha creado nuevas situaciones para la negociación internacional. Las herramientas que ofrece Internet y el intercambio electrónico de datos permiten contactos directos entre partes alejadas geográficamente, sin limitaciones de horarios ni de costos.

La utilidad de las computadoras se pone de manifiesto básicamente en dos campos distintos: por un lado facilita la provisión de información, permitiendo analizar sistemas complejos con múltiples elementos componentes; y por el otro, puede influenciar sobre la negociación en sí misma modificando los procedimientos, los tiempos y las estrategias.

En muchas ocasiones se hace un uso intensivo de la informática en la etapa preparatoria o de prenegociación y se opta por utilizarla en menor medida durante la negociación propiamente dicha privilegiando los contactos personales entre los negociadores.

Algunas universidades y grupos académicos han llevado a cabo estudios de campo para analizar cómo influye el uso de Internet en la negociación internacional, llegando a la conclusión que cuando las tratativas son realizadas exclusivamente a través de computadoras la resolución es más aleatoria y de resultados más imprevisibles que si se lleva a cabo de la manera tradicional, con los negociadores sentados alrededor de una mesa.

Según mi entender, la principal utilidad de los nuevos medios técnicos de comunicación reside en su utilización para negociar puntos simples o cuestiones de procedimiento, como suele hacerse frecuentemente en los ámbitos comerciales, dejando las negociaciones más complejas, largas y arduas para los encuentros personales que permiten una comunicación más natural y más rica.

LA NEGOCIACIÓN A DISTANCIA

La negociación, como hemos visto, es un proceso de interacción social y de comunicación que implica discutir sobre la distribución de poder y de recursos. Esta interacción entre dos o más personas supone un intercambio de información para llegar a un compromiso. Las características personales, y las capacidades de los negociadores para tomar decisiones autónomas influyen sobre la capacidad para contribuir unilateralmente a la resolución del conflicto.

El proceso de toma de decisiones durante la negociación requiere la participación colectiva de los negociadores y el intercambio de información para determinar las alternativas y formular las ofertas exponiendo los argumentos. Por lo tanto el aspecto comunicacional de

la negociación implica intercambio de información, incluyendo los ofrecimientos y los argumentos, para influenciar sobre las motivaciones de los participantes.

Por otra parte, la recolección y el procesamiento de la información implica aprendizajes que pueden modificar la resolución del problema.

Las tecnologías que provee Internet hacen que surjan nuevos conceptos de negocios, nuevos canales de distribución, fuentes alternativas de información y también nuevos modos de negociación.

Las negociaciones mercantiles tradicionales pueden ser celebradas por intermedio de redes de computadoras. El soporte tradicional del contrato, el papel, disminuye su importancia y se marcha hacia una supresión total del mismo. El tránsito hacia el comercio sin papeles es cada vez más rápido y esto tendrá consecuencias sobre la negociación.

Un aspecto que se debe considerar al decidir realizar una negociación utilizando Internet o el intercambio electrónico de datos es el relativo a la validez jurídica de los documentos y en particular de las firmas y fechas. En algunos países, por ejemplo Uruguay, los contratos celebrados por intermedio de redes de computadoras pertenecen a la categoría de contratos entre ausentes. El Código de Comercio uruguayo indica que entre personas ausentes el consentimiento puede manifestarse por medio de correspondencia o por emisarios. Actualmente en vez del correo o emisarios se utilizan las computadoras e Internet.

En muchos países no existe aun legislación al respecto por lo que se presenta el siguiente dilema: debe la negociación a distancia o por Internet ser sometida a una normativa particular o se puede continuar regulando el fenómeno por las normativas que tradicionalmente se aplica a los contratos?

Según explica Bugallo Montaña, en su obra "Internet, Comercio Electrónico y Propiedad Intelectual", la generalidad de la doctrina se habría inclinado por la segunda posición, sin perjuicio que, al mismo tiempo, se considere que la negociación vía Internet desafía algunas de las nociones del Derecho Contractual. Especialmente se destaca la particularidad de este tipo de negociación en cuanto a la formación y la constatación del consentimiento, así como respecto a su documentación.

CASO PRÁCTICO N° 4:

Ram Singh se sentía satisfecho. Entró a la oficina de su socio con una carta en la mano que tenía el membrete de la compañía australiana a la que tanto esfuerzo habían dedicado y con la que estaban a punto de comenzar a comerciar: la "Global Textil Limitada". Ram Singh junto con su socio Mohit Bhasin hacía nueve años habían creado en Nueva Delhi a "Rukksane", una fábrica de telas de tapicería que luego de posicionarse con buenas ventajas en el mercado nacional, debido en gran manera a la calidad de sus trabajos y a los diseños originales utilizados, estaba a punto de comenzar a exportar.

En la actualidad contaban con un taller con 12 tejedoras y una facturación anual de 170.000 dólares.

La empresa australiana se comunicaba con ellos para informarles que había aceptado las muestras de fundas para almohadones que oportunamente “Rukksane” le había enviado y que estaba dispuesta a comenzar las negociaciones para un futuro pedido de mercaderías. Luego de solucionar algunos problemas relacionados con defectos encontrados en las muestras de las fundas la empresa australiana fue informada sobre los precios FOB indicativos y las condiciones de entrega y de pago.

Singh y su socio hicieron gestiones para conocer la situación de su potencial cliente australiano pidiendo a la Oficina Comercial de India en Sydney que solicitara un estado de situación bancaria de “Global Textil Limitada” y realizara una visita a los locales de la firma. Los informes sobre la empresa confirmaron su buena reputación en el sector textil de Australia, sin embargo la competencia de importaciones baratas comercializadas en ese país el año anterior había menguado su rentabilidad creándole algunos problemas contables.

El titular de “Global Textil Limitada”, el señor James Ketton, explicó telefónicamente a los artesanos indios que no le costaría vender las fundas artesanales, originales y de muy buen gusto, pero que transitoriamente tropezaba con dificultades de financiación por haber acumulado demasiado stock de otras mercaderías. Si bien había pensado hacer un pedido de prueba por el valor de 10.000 dólares, no podía bloquear fondos hasta el momento de la entrega.

Los propietarios de “Rukksane” estaban decididos a realizar sus primeras experiencias en exportaciones sin tomar riesgos demasiado altos en cuanto al cobro de la mercadería, por lo que estaban dispuestos a aceptar pedidos sólo al recibir una carta de crédito confirmada e irrevocable de un banco de primera categoría.

Debían negociar, estudiar todas las posibilidades y considerar también la “mejor alternativa a la negociación”.

OBSERVACIONES PARA EL APRENDIZAJE ACTIVO:

- ☐ NEGOCIAR ES GENERAR CONFIANZA
- ☐ LA EXPLORACIÓN DE ALTERNATIVAS CONDUCE A LA SOLUCION DE LOS CONFLICTOS
- ☐ NEGOCIAR NO SIGNIFICA NECESARIAMENTE SACAR VENTAJA

RESOLUCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN:

Cuando los artesanos de “Rukksane” estudiaban la conveniencia o no de aceptar un pedido por un valor FOB de 10.000 dólares con estas dosis de incertidumbre se delinearon dos actitudes: Ram Sing propuso que podrían aceptar un pedido más modesto, pagadero en efectivo contra la presentación de un documento pertinente, como una forma de iniciar los negocios. Pero Mohit Bhasin, más extrovertido y emprendedor, no estaba de acuerdo. Los dos socios razonaron juntos acerca de las ganancias que se podría obtener en caso de

vender esas mercancías en el propio país. Según Mohit se podía sacar el 75 por ciento del valor FOB, o sea 7.500 dólares, pero para vender esa cantidad de fundas para almohadones necesitarían al menos de dos años. Estudiando la MAAN de la situación ambos artesanos decidieron proponer otras condiciones de pago para no perder la oportunidad de entrar en un nuevo mercado. Consideraron que el cliente contaba con una muy buena reputación y las negociaciones que hasta el momento se habían desarrollado habían sido cordiales y mutuamente beneficiosas.

Se le propuso al propietario de “Global Textil Limitada” que pagara por adelantado el 35% del valor FOB al efectuar el pedido. Tres meses después, lista ya las fundas para el embarque, debería abrir una carta de crédito por el 40 % del total del pedido, pagadera en el momento de retirar la mercadería. . En caso de incumplimiento de esta condición perdería el pago por adelantado y “Rukksane” podría vender libremente su mercadería en cualquier mercado. El 25% restante podría abonarlo con tres meses de plazo, una vez que hubiese comenzado a recuperar el dinero invertido.

Las dos partes aceptaron las condiciones superando la dificultad surgida por las condiciones de pago y abriendo las puertas a una fructífera relación comercial.

Instancia de comprobación del aprendizaje

- 1- ¿Por qué es preferible el método del MAAN a la elaboración de un “mínimo aceptable” para negociar?
- 2- ¿Qué importancia tiene conocer el MAAN de la contraparte en la negociación?
- 3- ¿Todas las concesiones son de evitar o es necesario evaluar las posibilidades de compensación antes de negarse a conceder? ¿Por qué?
- 4- ¿Cómo nos debemos comportar cuando la contraparte utiliza técnicas engañosas o advertimos que nos están jugando sucio?

PARA SABER MÁS SOBRE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

BIBLIOGRAFÍA EN CASTELLANO:

ARRABAL, PEDRO "La negociación de Contratos Internacionales", Ediciones Deusto, Buenos Aires, 1993.

BECK KRITEK, PHYLLIS "La negociación en una mesa desapareja", Ed. Garnica, 1994.

BELTRAMINO, JUAN CARLOS "Negociación internacional y Derecho", Serie de Documentos de Trabajo del ISEN, número 18, 1996.

BELTRAMINO, JUAN CARLOS "Cómo negociar internacionalmente", Ed. Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 1994.

CELLICH, CLAUDE "Aptitudes de negociación" en Revista Forum de Comercio Internacional, octubre-diciembre de 1990.

COLAIÁCOVO, JUAN LUIS "Negociación moderna. Teoría y Práctica", Ediciones Jurídicas Cuyo, Buenos Aires, 1998.

FICHER, ROGER Y URY, WILLIAM "Sí, de acuerdo. Como negociar sin ceder", Ediciones Norma, 1989.

FICHER, ROGER, KOPELMAN, ELIZABETH Y KUPPER SCHNEIDER, ANDREA "Más allá de Maquiavelo. Herramientas para enfrentar conflictos", Ediciones Granica, 1996.

KENNEDY, G. "Cómo negociar en el Mercado Internacional", Ediciones Deusto, Bilbao, 1987.

SALACUSE, JESWALD "Transacciones Internacionales. Los negocios en el Mercado Mundial", Editorial Gedisa, Barcelona, 1993.

RAFIA, HOWARD "El arte y la ciencia de la Negociación", Fondo de Cultura Económica, México, 1991.

IBLIOGRAFÍA EN INGLÉS:

(seleccionada de la Bibliografía en Inglés mencionada por el Dr. Luis Dallanegra Pedraza en su página en Internet: www.geocities.com/luisdallanegra)

AXELROD, ROBERT, *Conflict of Interest: An Axiomatic Approach*, Journal of Conflict Resolution. N° 11, págs. 87-99 - 1967.

AXELROD, ROBERT, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York 1984.

BACHARACH, S. y EDWARD LAWLER, *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*. Jossey-Bass. San Francisco, 1981.

BACHARACH, S. Y EDWARD LAWLER, *Power and Politics in Organizations* Jossey-Bass. San Francisco, 1980.

BAZERMAN, MAX y R.J. LEWICKI, *Negotiating in Organizations*. Sage: Beverly Hills, Calif., 1983.

BECKER, H.S., *Outsiders*. New York: The Free Press, 1973.

BECKMAN, N., *Negotiations*. Lexington Books: Lexington, Mass., 1977.

BERCOVITCH, JACOB. *Social Conflicts and Third Parties: Strategies of Conflict Resolution*. Boulder, Co.: Westview, 1984.

BROCKNER, J. y JEFFREY RUBIN. *Entrapment in Escalating Conflicts*. New York: Springer-Verlag, 1985.

DOYLE, MICHAEL y DAVID STRAUSS. *Making Meetings Work*. New York: Playboy Press, 1976.

DUNLOP, J.T., *Dispute Resolution: Negotiation and Consensus Building*. Auburn House, Dover, Mass, 1984.

FAYERWEATHER, JOHN y ASHOOK KAPOOR, *Strategy and Negotiation for the International Corporation*. Rallinger: Cambridge, Mass, 1976.

FISHER, Roger. *International Mediation: A Working Guide*. 1978 Draft Edition. Harvard Negotiation Project 1978.

FOLBERG, JAY y ANN TAYLOR. *Mediator: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

GOLDBERG, S.B., E.D. OREEN y F.E. SANDER, *Dispute Resolution*. Little, Brown: Boston, 1985.

KOLB, DEBORAH. *The Mediators*. Cambridge, Mass. The MIT Press, 1985.

LAX, DAVID A. y JAMES K SEBENIUS, *The Manager as Negotiator*. The Free Press: New York, 1986.

LAX, DAVID A. y JAMES K SEBENIUS, *The Power of Alternatives and the Limits to Negotiation*. *Negotiation Journal*, N° 1, págs. 163-179, 1985.

LAX, DAVID A., *Optimal Search in Negotiation Analysis*, *Journal of Conflict Resolution*, Ng 29, págs. 456-472, 1985.

LEWIEKI, Roy J. Y JOSEPH A. LITTERER, *Negotiation*. Irwin: Homewood, Ill., 1985.

PRUITT, DEAN G., *Negotiation Behavior*. Academic Press, New York, 1981.

RAIFFA, HOWARD. *The Art and Science of Negotiation*. Harvard University Press. Cambridge, Mass, 1982.

RUBIN, JEFFREY. *Psychological Traps*, *Psychology Today*, págs. 52-56. March 1981.

STULBERG, JOSEPH. *Taking Charge/Managing Conflict*. Lexington, Mass: Lexington, 1987.

SULLIVAN, TIMOTHY. *Resolving Development Disputes Through Negotiation*. New York: Planum, 1984.

SUSSKIND, LAWRENCE y GERARD McMAHON. *The Theory and Practice of Negotiated Rulemaking*. *Yale Journal of Regulation* N° 3, págs. 133-165, 1985.

SUSSKIND, LAWRENCE y JEFFREY CRUIKSHANK. *Breaking the Impasse*. New York: Basic Books, 1987.

WILLIAMS, G.R., *Legal Negotiation and Settlement*. West: St. Paul, Minnesota, 1983.

ZARTMAN, I.W. y MAUREEN BERMAN, *The Practical Negotiator*. Yale University Press. New Haven, Conn., 1982.