

Por : Claude Cellich

Al ir aumentando el número de países que intervienen activamente en el comercio mundial, lo que entraña una multiplicación de los contactos entre importadores y exportadores de culturas diferentes, así como la intensificación de la competencia en los mercados nacionales e internacionales, los dirigentes de las empresas se ven confrontados a rigurosas exigencias en sus negociaciones comerciales. Los dirigentes de empresas pequeñas y medianas, en particular, han de dominar el arte de la negociación en un mercado mundializado. Las técnicas de comunicación son una vertiente importante del arte de negociar. La negociación tiene que ver ante todo con la comunicación. Es un diálogo en el que cada uno explica su posición y escucha lo que dice el interlocutor. En ese intercambio de puntos de vista se hacen propuestas y se sondan posibles concesiones. El objetivo final es intensificar las transacciones comerciales.

A continuación se detallan algunos elementos esenciales de toda comunicación eficaz en materia de negociación comercial.

Las negociaciones tienden a ser más difíciles y complejas cuando las partes son personas de culturas

diferentes que cuando proceden de medios similares. Por ejemplo, los negociadores de culturas tradicionales atribuyen a menudo más importancia al modo de presentación de una propuesta que al contenido.

La comunicación es uno de los factores claves para el éxito de la negociación comercial internacional

En tales casos lo que se calla puede ser tan importante como lo que se expresa. Los negociadores de culturas tradicionales suelen considerar que el silencio es una forma de comunicación, por lo que habrá que manejarlo eficazmente. El silencio puede indicar que se respeta al que acaba de hablar ; la pausa permite sopesar lo dicho y

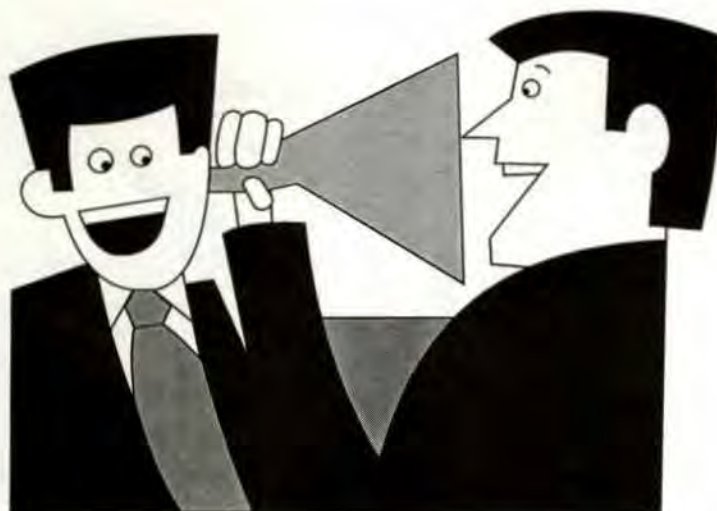
Las empresas pequeñas y medianas tienen que saber negociar

preparar una propuesta apropiada. En los primeros minutos de la entrevista, el negociador tiene la oportunidad de dar el tono de la conversación, expresando concisa y claramente lo que pretende. Esto es especialmente importante, cuando se negocia con

interlocutores de distinto origen cultural. Es indispensable dejar sentada la propia credibilidad desde el primer momento para allanar el camino hacia un acuerdo. La primera impresión suele influir en el resto de la conversación.

En particular, los negociadores que se expresen en una lengua que no sea la materna deberían valerse de abundantes medios visuales, materiales impresos y muestras, y mencionar hechos y datos. Como dice el viejo adagio, «una imagen vale más que mil palabras».

Para evitar equívocos, sobre todo al hablar con personas de otros orígenes, conviene emplear un lenguaje simple y claro, y hacer preguntas con frecuencia, a fin de tener la seguridad de que el interlocutor entiende lo que se le está diciendo. Deben evitarse las expresiones coloquiales, los modismos y las palabras polisémicas. Análogamente, habrá que evitar ciertos giros o frases que pueden irritar a la otra persona. Por ejemplo, «voy a ser franco con usted», «haré lo que pueda» y «no me gusta meterme en donde no me llaman, pero...» tienen una connotación de desconfianza y pueden inspirar recelo al interlocutor, el que pudiera sentirse menos dispuesto a cooperar. Tampoco conviene afirmar, o aceptar del otro, la respuesta «no hay inconveniente» a propósito de



La negociación presupone la comunicación. Se trata de un diálogo, un intercambio de puntos de vista

un punto concreto ; más bien se resumirá lo que se quiere decir.

Otro error muy corriente es dar por supuesto que se ha entendido el mensaje exactamente con el mismo sentido que ha querido dársele. Un ejemplo típico es cuando se contesta «sí» o «no». En algunas culturas, «sí» significa : «Sí, he entendido la pregunta» o : «Sí, voy a pensarlo» o : «Sí, le he oído». A veces la respuesta «no» es poco habitual, y se suple con diversas expresiones que vienen a decirlo mismo de un modo ambiguo o neutro.

En las culturas que tienden a evitar los conflictos no se acostumbra dar respuestas negativas directas, sino respuestas imprecisas. Un negociador inexperto o mal preparado puede interpretar tales expresiones en un sentido relativamente positivo, o bien pensar que su interlocutor no está todavía dispuesto a negociar o en condiciones de tomar una decisión. Precisamente por el carácter vago de la respuesta, convendrá seguir dialogando hasta desentrañar el problema.

Escuchar más y hablar menos

Un grave fallo de los negociadores inexpertos, cualquiera sea el entorno cultural, es la incapacidad de escuchar atentamente al interlocutor. Por lo general, se preocupan sobre todo de exponer su posición y de refutar las objeciones que se les hagan. Acaban pues, monologando, en vez de entablar un verdadero diálogo.

La idea de que el buen negociador habla largo y tendido y domina la conversación para conseguir con ello resultados óptimos es falsa. En realidad, los negociadores hábiles dedican más tiempo a escuchar y a hacer preguntas (para tener la seguridad de que han entendido cabalmente a su interlocutor que a hablar). Saber escuchar es fundamental para el éxito de la negociación comercial. El oyente atento no se contenta con escuchar, sino que además medita, analiza y pondera lo dicho por la otra parte. Presta atención a todo, y no solamente a lo que es importante para él. Al mantenerse atento puede obtener datos muy útiles sobre su interlocutor y, en definitiva, aumentar su poder de

negociación. Puede sopesar diferentes posibilidades y opciones que no se hayan tenido en cuenta en la fase preparatoria. Por ejemplo, al interesarse por las necesidades y preocupaciones del importador, el exportador puede adaptar su oferta y contrapropuestas a los requisitos del importador. Suele ser necesario hacer varias preguntas hasta que quede claro lo que desea realmente el importador.

Concentrarse en lo que se va a decir, en vez de oír lo que está diciendo el otro es un error de bulto. De ese modo se pasarán por alto muchas informaciones útiles ; al negociador no le será posible explorar nuevas opciones o posibles concesiones y el diálogo perderá dinamismo.

Es indispensable leer entre líneas para entender lo que quiere decir exactamente el interlocutor, sobre todo cuando los negociadores no

Conviene emplear un lenguaje claro y sencillo y hacer muchas preguntas.

proviene de la misma cultura. Se puede estimular al otro a seguir hablando, manifestando interés por lo que dice, sirviéndose de expresiones como: «Sí» o: «Siga, por favor», o haciendo preguntas para aclarar ciertos extremos.

Saber escuchar supone saber interpretar el lenguaje corporal. Diferentes estudios sobre la eficacia de la comunicación han mostrado que las palabras representan sólo el 7 por ciento del mensaje captado; el tono de la voz constituye el 38 por ciento y los gestos y ademanes, el 55 por ciento. Por ejemplo, sacudir la cabeza, examinar una muestra, tomar notas o avanzar la silla denotan interés por lo que está diciendo.

Un buen oyente dedica más de la mitad de su tiempo a escuchar, y el resto a hablar y hacer preguntas. Si perfeccionan las dotes de oyente y la facultad de hacer preguntas pertinentes, ambas partes podrán progresar hacia un acuerdo negociado.

Modo de hacer las preguntas

En las negociaciones comerciales internacionales, una de las cualidades más importantes es la habilidad para formular buenas preguntas. Si éstas son pertinentes, el negociador podrá obtener una valiosa información de su interlocutor y contrastar diferentes hipótesis formuladas al prepararse para las conversaciones.

En la fase preparatoria los negociadores acopian información, pero puede ocurrir que no consigan todos los datos que necesitan, por lo que hará falta completarlos durante las conversaciones.

Principales errores que deben evitarse en una negociación

- Hacer mala impresión al principio
- Hablar demasiado y no escuchar lo suficiente
- Dar por supuesto que el interlocutor entiende perfectamente lo que se le está diciendo
- No hacer las preguntas pertinentes
- Sentirse incómodo ante un silencio
- Emplear modismos, expresiones coloquiales o palabras polisémicas
- Interrumpir al interlocutor
- No saber interpretar los gestos y movimientos del cuerpo del interlocutor
- No tomar nota de los puntos esenciales
- Emplear demasiadas frases molestas e incurrir en contradicciones
- No preparar previamente una lista de preguntas
- Distraerse
- No proponer un número suficiente de ofertas condicionales que empiecen con «¿Qué pasará si...?» o «Caso de que...»
- No resumir, parafrasear o dar un nuevo giro a lo que se ha dicho ya, para tener la seguridad de que se ha entendido cabalmente
- Escuchar únicamente lo que se quiere oír
- No disponer de materiales auxiliares de calidad.

No deben hacerse preguntas para hacer alarde del conocimiento del tema o impresionar a la otra persona, actitud que puede desembocar fácilmente en un monólogo, sino que convendrá valerse de las preguntas para obtener información,

canjear concesiones y acercarse al acuerdo. Procede, pues, plantearlas en forma selectiva y oportuna.

Las buenas preguntas se preparan con antelación. Por ejemplo, en la fase inicial de la negociación el exportador presenta sus ofertas. Muy probablemente, el importador querrá conocer detalles sobre las características del producto, el servicio de posventa, las condiciones de pago, los plazos de entrega, la cantidad necesaria, los descuentos, etc. Para ello, es indispensable que haga las preguntas adecuadas.

Al objeto de descubrir lo que desea realmente el importador, el exportador podrá emplear preguntas «abiertas», que permitan al primero



Los negociadores comerciales deben escuchar más y hablar menos

hablar libremente de sus necesidades.

En tales circunstancias, es sumamente importante oír cuidadosamente las respuestas, porque habrá que seleccionar los elementos esenciales, tomar nota de los puntos principales y utilizar la información esencial al formular las preguntas subsiguientes.

Una pregunta típica que se hace al exportador una vez que éste ha indicado su precio es : «No puede ofrecer usted nada mejor ?». Este tipo de pregunta debe contestarse con otra pregunta, en vez de hacer una concesión. El exportador puede replicar pidiendo aclaraciones a su interlocutor, por ejemplo : Qué entiende usted por «mejor» ? o : «¿Mejor que qué ?».

En esta fase, el importador tal vez afirme que los competidores le proponen condiciones más ventajosas. El exportador deberá pedir entonces detalles sobre aquellas condiciones. Convendrá que siga con tales preguntas hasta que comprenda claramente las pretensiones del importador. En un momento dado, el exportador

Más vale escuchar que aislarse buscando qué decir más tarde

tendrá que formular su oferta y destacar que no solamente es diferente sino mejor que las de los competidores.

En general, el importador busca el producto óptimo ofrecido por el proveedor más serio, a un precio inferior al de la competencia. En tales casos, procede que el

exportador desmenuce las ofertas de los competidores y se cerciore de que se están comparando productos similares y con características análogas en cuanto a calidad, envasado, garantía, etc. Antes de hacer una pregunta, sobre todo en la fase inicial de la negociación, suele ser muy útil pedir permiso para ello. Si el otro negociador acepta, es un signo de que está predispuesto a contestarla. Hay también una ventaja psicológica, pues si la respuesta es afirmativa, desde el inicio de la negociación, se establecerá un clima propicio al acuerdo.

Preguntas condicionales

Después de una serie de preguntas que hayan dado tanto al importador como al exportador una buena idea de lo que quieren uno y otro, la negociación entrará en la fase de la formulación de propuestas y contrapropuestas. Con tal fin, será preciso pasar de las preguntas abiertas a otras más directas, y lograr así informaciones específicas que permitan readaptar las propuestas.

Algunas de las preguntas más útiles comienzan con expresiones como : «Qué pasará si...» o : «Caso de que...». El exportador puede decir, por ejemplo : « ¿Qué le parece si

nos ponemos de acuerdo en un contrato de dos años ? » o «Estaría usted dispuesto a concedernos la exclusividad de los derechos de distribución en nuestro territorio ? ». Preguntas semejantes permiten a una de las dos partes hacer una propuesta que dependa de la aceptación de una o dos condiciones. La otra podrá aceptar, hacer una contrapropuesta o rechazar la oferta, en cuyo caso no pasará nada : el otro negociador podrá seguir haciendo nuevas ofertas condicionales hasta acabar poniéndose de acuerdo.

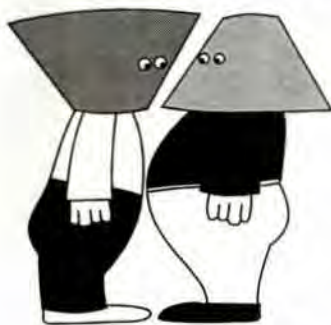
En el recuadro que figura en la siguiente página se dan ejemplos de tales preguntas, que ponen de manifiesto que una de las dos partes puede hacer ofertas condicionales,

Antes de hacer una pregunta conviene pedir permiso para ello

a la vez que pida concesiones recíprocas. El interlocutor podrá matizar tales ofertas con sus propias condiciones. Las ofertas condicionales permiten acelerar la negociación hasta llegar a un acuerdo.

Otra ventaja que revisten las preguntas condicionales es que no atan a ninguna de las dos partes a una oferta dada y no requieren hacer concesiones unilaterales. Además al responder a una propuesta condicional, la otra parte aporta indirectamente una información oportuna y útil, que podrá aprovecharse en las fases sucesivas de la negociación.

En el ejemplo anterior, el importador puede matizar la propuesta con su propia oferta : «Estamos dispuestos



La negociación es más difícil entre personas de culturas diferentes

Preguntas útiles al negociar

Para el exportador o proveedor:

- ¿Qué opina usted de nuestra propuesta?
- ¿Por qué no nos hace usted un pedido de prueba, para comprobar personalmente que nuestra producción se ciñe a sus especificaciones?
- Si descarta la cláusula de indemnización, ¿estaría usted dispuesto a aceptar?
- Si mantenemos los precios del año pasado, ¿haría usted un pedido?
- ¿Quién le abastece a usted ahora?
- Si le garantizamos un suministro semanal, ¿aceptaría usted?
- Sí, entiendo lo que me dice, pero ¿estaría usted dispuesto a tomar en consideración?
- Sí, podríamos atender sus requisitos adicionales, pero ¿estaría usted dispuesto a sufragar los gastos correspondientes?

Para el importador o comprador:

- ¿Podría usted proporcionarnos información complementaria, para que podamos reexaminar su propuesta?
- ¿Puede usted hablarnos más detalladamente de su compañía? ¿De sus métodos de fabricación?
- Si le facilitamos asistencia técnica, ¿estaría usted dispuesto a?
- Si modificamos nuestras especificaciones, ¿reexaminaría usted su...?
- ¿Cuál es exactamente su capacidad de producción? ¿Y sus sistemas de garantía de la calidad?
- Si aceptamos un contrato de mayor duración, ¿estaría usted dispuesto a...?
- Su producto está bien, pero sus precios no son competitivos: ¿estaría usted dispuesto a revisarlos?
- ¿Cuál será su precio por un pedido mayor?

a darle a usted la exclusividad a condición de que acepte un contrato de tres años».

Las dos partes intercambian información y dan a conocer sus principales intereses y preferencias.

Este ejemplo pone igualmente de manifiesto que, al rechazar la oferta condicional, ninguna de las dos partes en la negociación tiene que contestar «no», ni provocar una situación embarazosa o quedar mal, lo que les permite seguir negociando y mantener un espíritu de cooperación.

La pregunta: «¿Qué pasará si...?» resulta idónea sobre todo, cuando

se rechaza una oferta.

Al responder con una contrapropuesta condicional, en vez de rechazarla rotundamente con un «no», el negociador da a su interlocutor la oportunidad de proporcionar más detalles sobre su oferta.

En último término, ese intercambio de ofertas y contrapropuestas indicará lo que consideran más importante uno y otro negociador.

PREPARACIÓN DE LAS PREGUNTAS

La falta de una lista bien preparada de preguntas esenciales menos-

caba la eficacia de las negociaciones. Es preciso estudiar detenidamente las preguntas, que servirán para conseguir una información complementaria que se desconoce y someter a prueba las hipótesis formuladas, al concebir la estrategia y la táctica de negociación.

En particular, deberán servir para determinar lo que es o no negociable, lo que estima importante el interlocutor, cuán necesaria es para él la transacción en curso y cuáles son sus límites mínimos y máximos. Convendrá completar esa información con un análisis exhaustivo de los puntos fuertes y débiles del negociador en comparación con los de sus competidores.

Por ejemplo, el exportador que se

Hay que preguntar para obtener información y no para presumir de sabio

prepare para negociar directamente con el director de compras de una gran organización de comercialización, tendrá que aclarar previamente, en particular, las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los asuntos principales que van a ser objeto de negociación?
- ¿Cuáles son los temas delicados que conviene evitar?
- ¿Cuáles son los temas prioritarios?
- ¿Qué sabe del interlocutor (si es una primera reunión)? O bien:
- ¿Ha habido cambios de importancia desde el último trato?
- Si es una repetición de pedido, ¿cómo se efectuó la

transacción ?

¿Pueden mejorarse los resultados obtenidos ?

¿Puede proponer nuevos servicios o una nueva capacidad de producción ?

¿Cuáles son los puntos fuertes de los competidores en el caso de que se trate ?

¿Cuáles van a ser las objeciones de la otra parte ?

¿Qué concesiones está dispuesto a hacer, y cuáles desea conseguir ?

¿Cuáles son las necesidades, los requisitos y la estrategia de negociación del interlocutor ?

Una buena paráfrasis fomenta la claridad de la comunicación.

RECAPITULACIÓN

Los medios que pueden contribuir a una comunicación eficaz en una negociación son la reformulación o paráfrasis, la síntesis y la recapitulación de lo que haya dicho la otra parte.

La reformulación consiste en reproducir, con las palabras del negociador, lo que haya expresado



Se pierde eficacia cuando las preguntas son improvisadas

Aspectos esenciales de la negociación

- Escuchar atentamente
- Dejar que el otro hable, sin interrumpirle
- No dar nada por sentado; pedir aclaraciones
- Hacer preguntas para conseguir una información adicional y tener la seguridad de que se ha entendido bien lo dicho
- No contestar las preguntas que no se comprendan
- A veces, lo que no se dice es tan importante o más que lo que se está diciendo
- El silencio es una forma de comunicación. Conviene valerse hábilmente de él, y dejar que hable por nosotros
- El objeto es negociar, y no discutir
- Dedicar más tiempo a escuchar que a hablar
- Los gestos transmiten mensajes : habrá que descubrir lo que significan
- Una imagen vale más que mil palabras : conviene utilizar abundantes materiales auxiliares en la negociación
- Dar y recibir información, para que todo quede claro
- Hacer preguntas condicionales como «¿Qué pasará si...?» o «Caso de que...» al formular contrapropuestas
- Dar a menudo un nuevo giro a lo ya dicho, reproducir y resumir los puntos esenciales de la negociación, para reforzar la mutua comprensión
- Tomar nota de lo ya acordado, de las concesiones que se hayan hecho y conseguido y de los puntos que hayan de abordarse más adelante
- Contestar las preguntas matizando la respuesta, que deberá ser constructiva y positiva
- Preparar de antemano las preguntas esenciales, en la fase preparatoria
- Hacer preguntas abiertas para iniciar las conversaciones y, a continuación, otras más precisas para obtener una información específica
- No aceptar la respuesta «No hay inconveniente», e instar a que se den más detalles
- En ciertas culturas, «sí» y «no» no tienen el mismo sentido que en la propia : convendrá pedir aclaraciones
- Creer en lo que se dice, y decirlo con convicción
- Saber cuándo hay que dejar de hablar y ponerse a escuchar atentamente
- Hablar es una necesidad , mientras que escuchar atentamente es una cualidad

el interlocutor. Por ejemplo, podrá repetir lo que acabe de oír diciendo : «Si le he entendido bien, lo que usted propone exactamente es...» el negociador expresará con

sus propias palabras el modo en que ha comprendido lo que acaba de decirse. Este procedimiento ofrece la ventaja de dejar constancia del punto de vista de la otra persona,

a la vez que se le indica lo que se ha oído realmente. Una buena paráfrasis de las afirmaciones del interlocutor fomentará la claridad de la comunicación entre las partes. La reiteración de los temas principales, al expresarlos en otra forma, los grabará sin duda en la memoria a lo largo de la negociación.

La reformulación resulta también de gran utilidad para devolver la negociación a sus puntos esenciales. El negociador refunde lo que ha dicho el otro de un modo que devuelve la atención al asunto esencial que ha de abordarse.

Cuando la otra parte repite lo mismo una y otra vez, destaca su importancia. Por supuesto, en ciertas ocasiones puede ser un intento de engañar a su interlocutor para distraer su atención de un punto delicado.

La recapitulación y los resúmenes son muy útiles para comprobar que se ha entendido lo dicho. Al acercarse el fin de la negociación,

Las negociaciones
suelen
fallar a causa de una
comunicación

estos resúmenes contribuyen a aclarar lo ya logrado, y resultan un útil instrumento para el cierre de la misma: una de las partes reseña con sus propias palabras los puntos acordados hasta entonces y pide a la otra que los apruebe. Si se han tomado notas detalladas a lo largo de las conversaciones, podrán utilizarse para el resumen. Si éste reproduce fielmente lo tratado hasta entonces, ambas partes podrán

concentrarse en los puntos restantes o seguir adelante con miras a cerrar el trato.

Quien presente el resumen deberá procurar expresarse con precisión, para que el otro no desconfíe y se llegue a un callejón sin salida, a una suspensión de la negociación o a una renegociación de lo ya convenido.

En el recuadro que figura en la página anterior se muestra una lista de los puntos fundamentales que procede ponderar atentamente en una negociación.

CONCLUSIONES

Las negociaciones comerciales internacionales fallan a menudo a causa de una comunicación deficiente. Los exportadores tienen que dialogar claramente con los importadores para poder prosperar en el mercado internacional.

Perfeccionando sus dotes de escucha, formulando bien sus preguntas y valiéndose de otras técnicas de comunicación, los negociadores, tanto exportadores como importadores y sus contrapartes, podrán llevar las conversaciones a resultados provechosos.

BIBLIOGRAFÍA

Reproducido de:
FORUM de Comercio Internacional
3/1997, p 22-27

Agradecimientos

A la revista *FORUM de Comercio Internacional de Ginebra, Suiza*, por la colaboración con el Centro ASTIN, al permitirnos reproducir este documento en la presente edición, como una contribución a la actualización tecnológica para el desarrollo de la industria colombiana.

Los lectores interesados en obtener más información sobre este tema pueden dirigirse a la siguiente dirección:

FORUM de Comercio Internacional,
Centro de Comercio Internacional
UNCTAD/OMC, Palais des Nations,
1211 Ginebra 10 (Suiza).
Teléfono: (41-22) 7300111
Télex: 414119 ITC-CH
Telefax: (41-22) 7334439

También pueden encontrar información sobre este tema y otros de su interés en el Servicio de Información y Documentación Tecnológica ASTIN, en la siguiente dirección:

Calle 52 2Bis-15
Apartado Aéreo: 8053
Teléfonos: (092) 4471075, 4467182,
4476164
Fax: (092) 4476166, 4467170
E-mail: senastin@colnet.com.co
senastin@cali.cetcol.net.co
<http://www.sena-astin.edu.co>



Adpostal



Llegamos a todo el mundo

**CAMBIAMOS PARA SERVIRLE MEJOR
A COLOMBIA Y AL MUNDO**

ESTOS SON NUESTROS SERVICIOS

VENTA DE PRODUCTOS POR CORREO
SERVICIO DE CORREO NORMAL
CORREO INTERNACIONAL
CORREO PROMOCIONAL
CORREO CERTIFICADO
RESPUESTA PAGADA
POST EXPRESS
ENCOMIENDAS
FILATELIA
CORRA
FAX

LE ATENDEMOS EN LOS TELEFONOS
8813265 - 8810165 - 8811281
Com. 8812288
Cali