



Seminarios virtuales Miércoles del exportador

¿Cómo tener éxito en una negociación intercultural?

Lima, 14 de junio de 2023



Diego Corthorn

Consultor en comercio internacional

diegocorthorn@gmail.com

Índice de contenido

01

Introducción - Las diferencias culturales

02

La investigación en una negociación

03

Adaptación de la comunicación

04

La construcción de las relaciones sólidas

05

Estrategias de la negociación intercultural

06

Resolución de problemas y toma de decisiones

07

Reflexiones Finales

1

Introducción – Las diferencias culturales



1. Globalización

Globalización es la palabra utilizada para describir la creciente interdependencia de las economías, culturas y poblaciones del mundo, provocada por el comercio transfronterizo de bienes y servicios, tecnología y flujos de inversión, personas e información.

Los países han construido asociaciones económicas para facilitar estos movimientos durante muchos siglos.

- Crecimiento económico.
- Acceso a bienes y servicios.
- Reducción de la pobreza.
- Transferencia de conocimientos y tecnología.
- Colaboración y cooperación internacional.
- Mejora de las comunicaciones y la conectividad.
- Diversidad cultural.
- Acceso a información y educación.
- Movilidad y migración.
- Innovación y avances científicos.



1. La cultura

“La cultura es el sistema de creencias, valores, costumbres, conductas y artefactos compartidos, que los miembros de una sociedad usan en interacción entre ellos mismos y con su mundo, y que son transmitidos de generación en generación a través del aprendizaje“(Plog y Bates, 1980)



Las culturas cambian, no son estáticas.

- Nos aporta diferentes formas de vivir la vida y de ver el mundo.
- Nos muestra la diversidad humana.
- Se aprende y se transmite a través del proceso de socialización. Aprendemos una lengua, formas de comportarnos, de relacionarnos, de ver el mundo, etc. Y todo esto que aprendemos lo transmitimos con nuestros propios actos.

1. La cultura

Multicultural se refiere a una sociedad que contiene varios grupos culturales o étnicos. Las personas viven juntas, pero cada grupo cultural no necesariamente tiene interacciones atractivas entre sí. Por ejemplo, en un vecindario multicultural, las personas pueden frecuentar supermercados y restaurantes étnicos sin interactuar realmente con sus vecinos de otros países.

Transcultural se ocupa de la comparación de diferentes culturas. En la comunicación intercultural, las diferencias se entienden y reconocen, y pueden generar cambios individuales, pero no transformaciones colectivas. En las sociedades transculturales, una cultura a menudo se considera "la norma" y todas las demás culturas se comparan o contrastan con la cultura dominante.

Intercultural describe comunidades en las que existe un profundo entendimiento y respeto por todas las culturas. La comunicación intercultural se centra en el intercambio mutuo de ideas y normas culturales y el desarrollo de relaciones profundas. En una sociedad intercultural, nadie se queda igual porque todos aprenden unos de otros y crecen juntos.



1. Barreras culturales

Las barreras culturales son obstáculos o dificultades que surgen debido a las diferencias culturales entre individuos o grupos. Estas diferencias pueden manifestarse en aspectos como el idioma, la religión, las costumbres, los valores y las normas sociales. Estas barreras pueden dificultar la comunicación, la interacción y la comprensión mutua entre personas de diferentes culturas. Además, las barreras culturales también pueden dar lugar a malentendidos, prejuicios o discriminación. Superar estas barreras requiere de la voluntad y disposición para aprender y comprender las diferencias culturales, así como fomentar la empatía y el respeto hacia otras culturas.

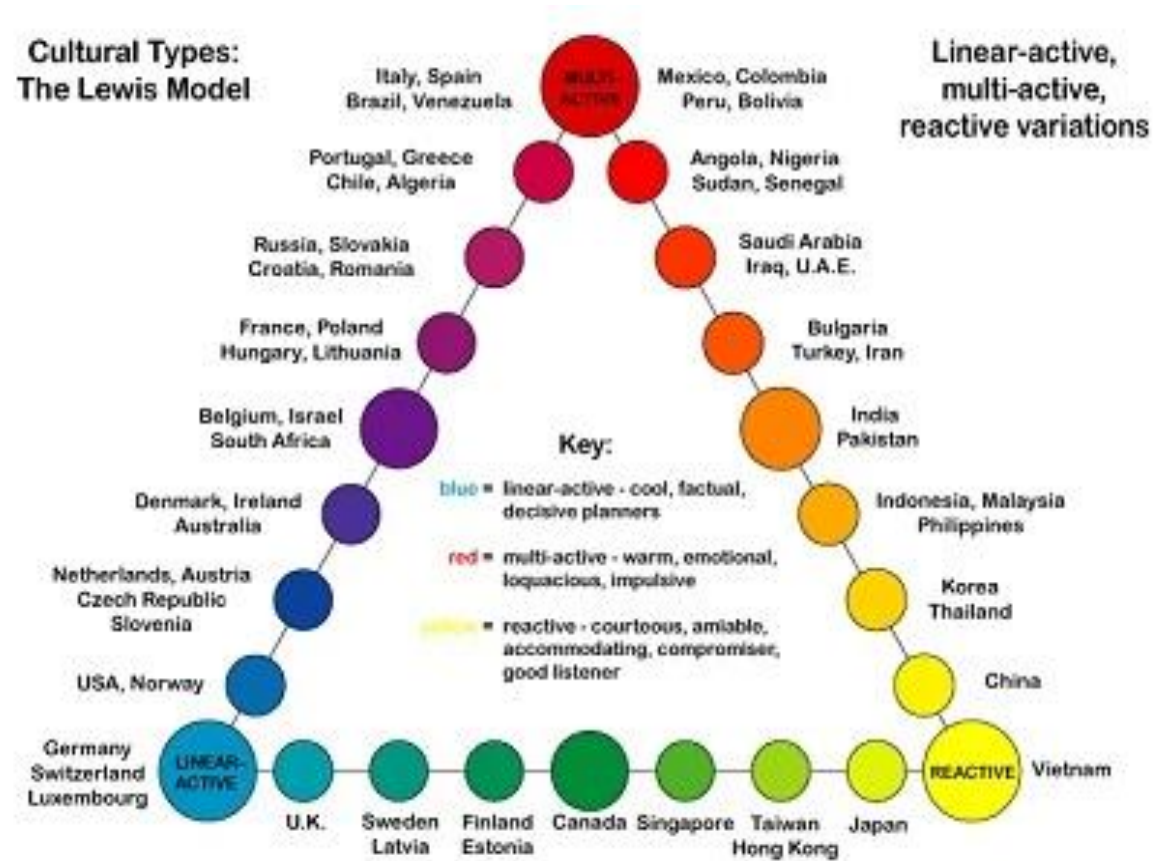


1. Cross Cultural Negotiation

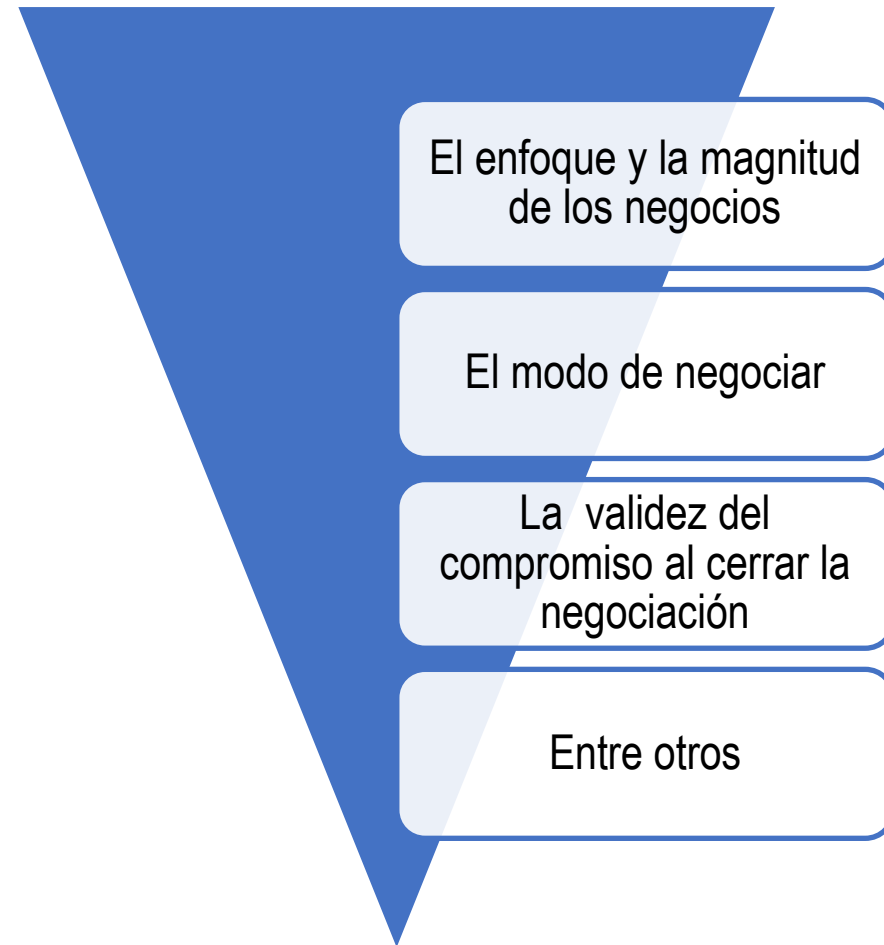
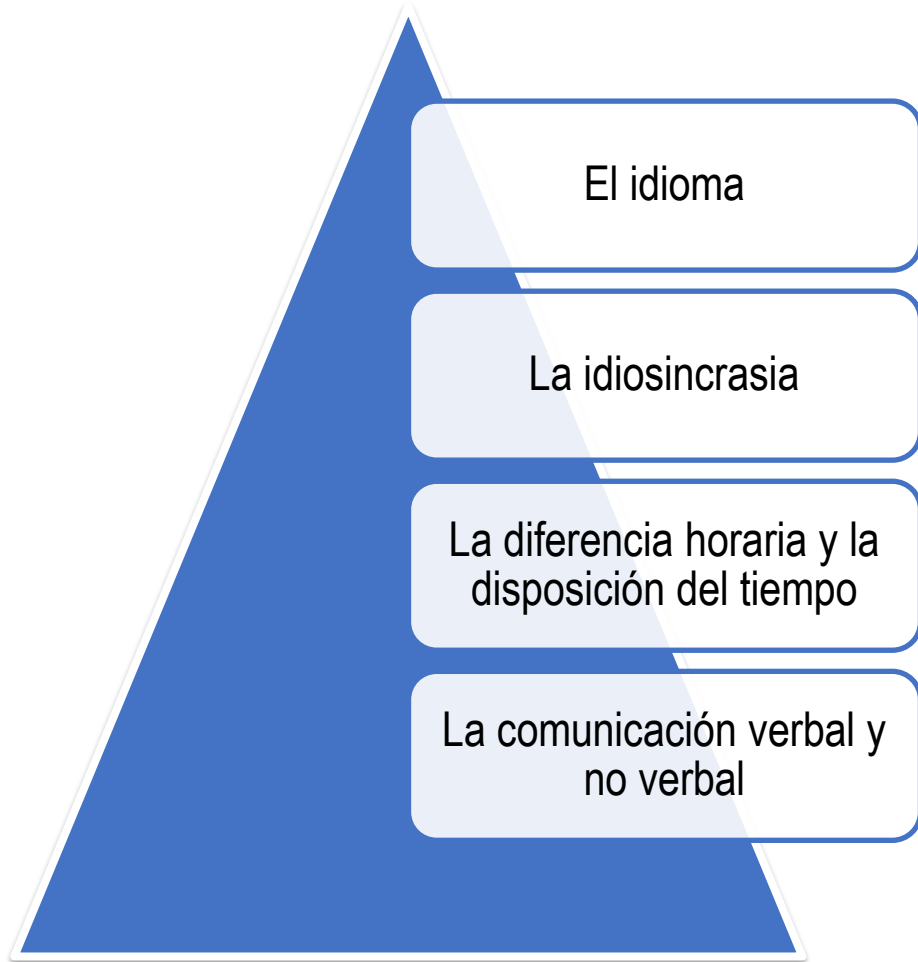
“La negociación intercultural involucra discusiones de intereses comunes y en conflicto entre personas de diferentes orígenes culturales que trabajan para llegar a un acuerdo de beneficio mutuo”.

La comunicación entre culturas es un desafío. El modelo desarrollado por Richard D. Lewis ilustra cómo cada cultura percibe una situación y se comunica. Este enfoque es muy útil para los líderes que tienen que administrar una empresa/industria en países con diferentes antecedentes culturales.

- **Activo lineal** : se refiere a sociedades donde las personas se enfocan en el trabajo. Separan su vida social y profesional. Trabajan en una tarea a la vez pero tienen un plan detallado. Prefieren una conversación educada y directa con un lenguaje corporal limitado.
- **Multi activo** : se refiere a sociedades donde las personas se enfocan en construir relaciones. Sus decisiones se basan en las emociones. Trabajan en múltiples tareas y planifican su trabajo y su vida solo parcialmente. Prefieren comunicarse emocionalmente y hablar la mayor parte del tiempo con un lenguaje corporal ilimitado.
- **Reactivo** : se refiere a sociedades en las que las personas escuchan la mayor parte del tiempo y reaccionan a las acciones de los demás. Prefieren ser educados y comunicarse indirectamente. Nunca interrumpen una conversación y toman decisiones como son. Se enfocan principalmente en construir relaciones cercanas de confianza.



1. Cross Cultural Negotiation



1. Cross Cultural Negotiation

Negociación por cultura

Estilo de negociación

- Latinoamericana
- Europea
- Asiática
- Medio Oriente



2

La investigación en una negociación



2. La investigación en una negociación

Cada negociación es muy diferente de otra. Es necesario tener la suficiente versatilidad como para poder negociar ya sea en el ámbito de la empresa, con los trabajadores u otros grupos de interés; con empresas nacionales; con proveedores locales, de provincias o extranjeros; con clientes, etc. Y tomar en cuenta que cuando se pasa al ámbito internacional, al negociar con empresas extranjeras o al representar al Perú ante funcionarios de otros países para negociar un acuerdo comercial, el asunto se hace más complejo.

- Prepararse para negociar implica conocer al negociador que estará al otro lado. Se debe buscar la mayor información posible acerca de la organización a la que pertenece el negociador, así como de las personas que la representarán en la negociación.
- Ningún negociador es igual al otro. Es importante saber cómo negocia la otra parte, cuáles fueron sus resultados en negociaciones anteriores, cuáles son los grupos de interés que tiene en su entorno y cómo ha negociado con ellos.
- Se debe conocer los intereses de la otra parte, qué es lo que considera importante. Esto será de mucha utilidad para saber qué ofrecerle, cómo hacerlo y en qué momento.
- Las negociaciones espontáneas no existen. Con seguridad la otra parte también se preparará, tendrá su propia estrategia en función de sus objetivos.
- Se debe prever qué tipo de negociación se desarrollará: competitiva, cooperativa, integrativa o distributiva.



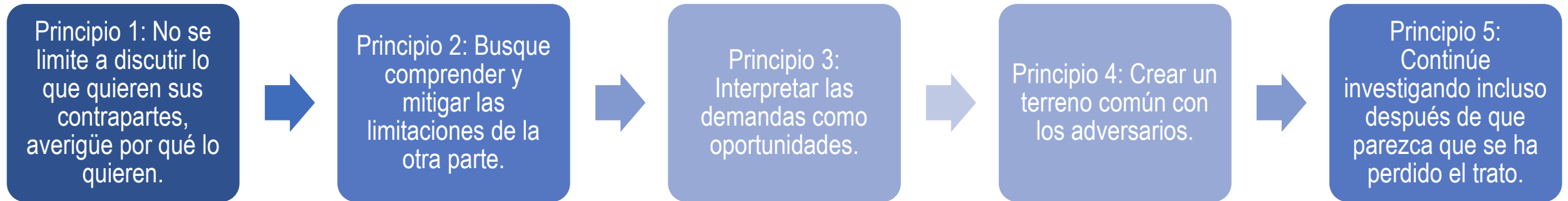
2. La investigación en una negociación



- ¿Cuáles son los objetivos e intereses de la otra parte en esta negociación?
- ¿Cuál es el historial y la reputación de la otra parte en negociaciones anteriores?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la otra parte en términos de recursos, capacidades o posición de mercado?
- ¿Cuáles son las necesidades, deseos y prioridades de la otra parte en relación con el tema de la negociación?
- ¿Cuál es el contexto económico, político y legal en el que se desarrolla la negociación?
- ¿Cuáles son las alternativas o soluciones que podrían ser consideradas por ambas partes?
- ¿Qué datos, estadísticas o información relevante respaldan mis argumentos y propuestas?
- ¿Cuáles son las prácticas comerciales y las normas de etiqueta de negocios en el país o región en la que se llevará a cabo la negociación?
- ¿Existen leyes, regulaciones o aspectos contractuales específicos que deba tener en cuenta durante la negociación?
- ¿Cuáles son las perspectivas, expectativas y limitaciones de mi propia organización en esta negociación?

2. Principios en la investigación según Harvard

El caso Chris



El enfoque de negociación de investigación puede ayudarlo a transformar negociaciones competitivas en negociaciones con potencial para generar confianza y cooperación, crear valor y generar satisfacción mutua.

2. BATNA

Se trata de una técnica que permite revisar y obtener las mejores alternativas de una negociación, con el objetivo de estar preparados ante cualquier escenario y poder llegar a un acuerdo con la mayor rentabilidad posible.

¿Cómo definir un buen BATNA?

- Para definir el mejor BATNA y conseguir el sí en una negociación es muy importante seguir un proceso que consiste en:
- Realizar un listado con todas las vías alternativas que pueden surgir durante la negociación sin despreciar ninguna por extraña o desfavorable que parezca a primera vista.
- Valorar individualmente cada posibilidad, teniendo en cuenta todos los pros y contras.
- Elegir la opción más rentable. Esta será la posición que se tomará si no se puede llegar a un acuerdo con nuestra opción principal.





Adaptación de la comunicación



3. La perspectiva de la comunicación

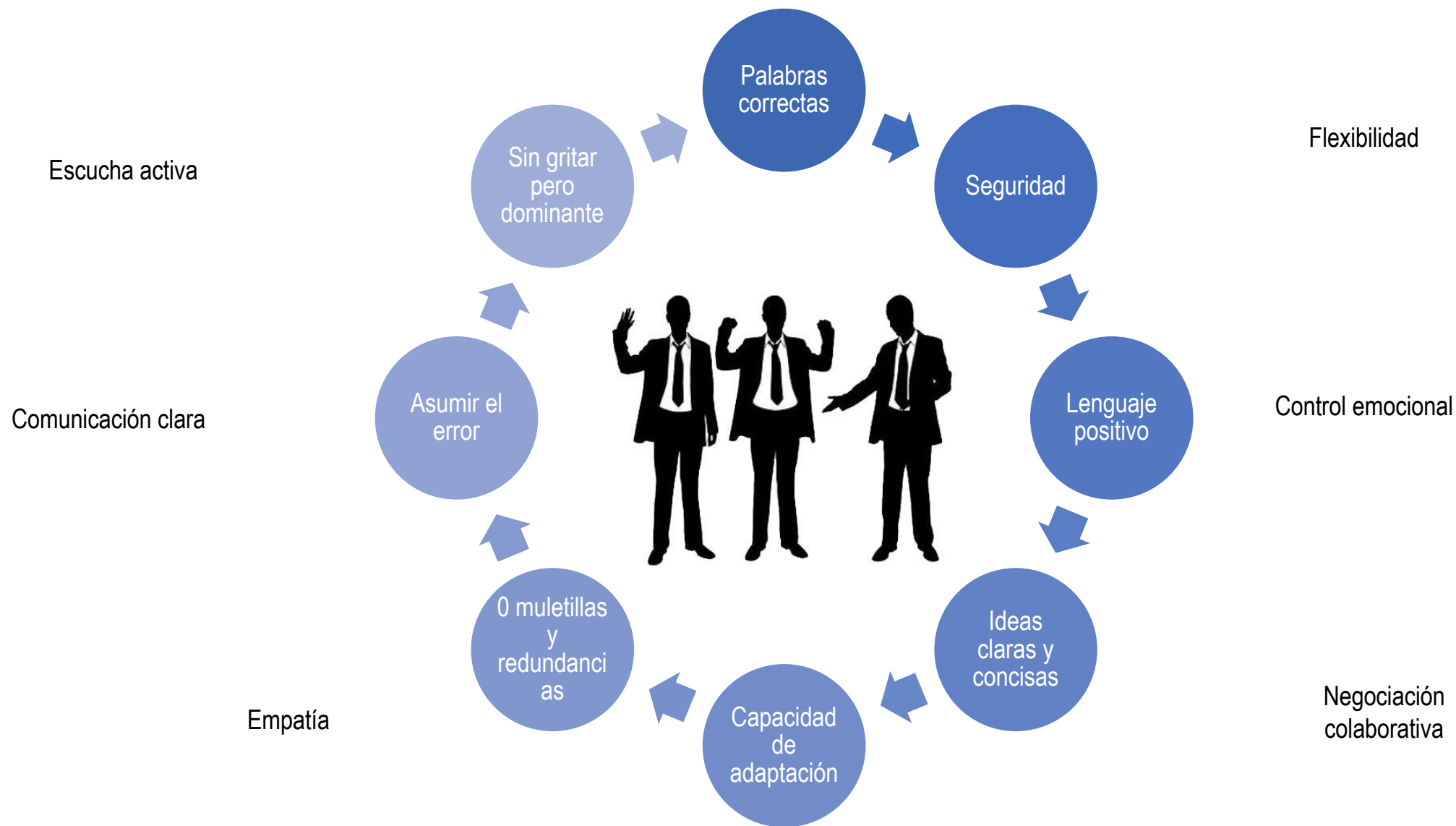
La negociación es comunicación y toma de decisiones. Un buen negociador es entonces alguien que puede comunicarse de manera clara, adecuada, convincente y que es empático porque entiende que los negociadores dependen unos de otros. Además, un buen negociador es alguien que puede tomar las decisiones correctas, elegir las mejores alternativas, ofrecer tratos apropiados y hacer concesiones cuando sea necesario.

Un negociador comunica sus preferencias durante una negociación. La transmisión selectiva de preferencias puede tener una poderosa influencia en las acciones de la otra parte y en los resultados.

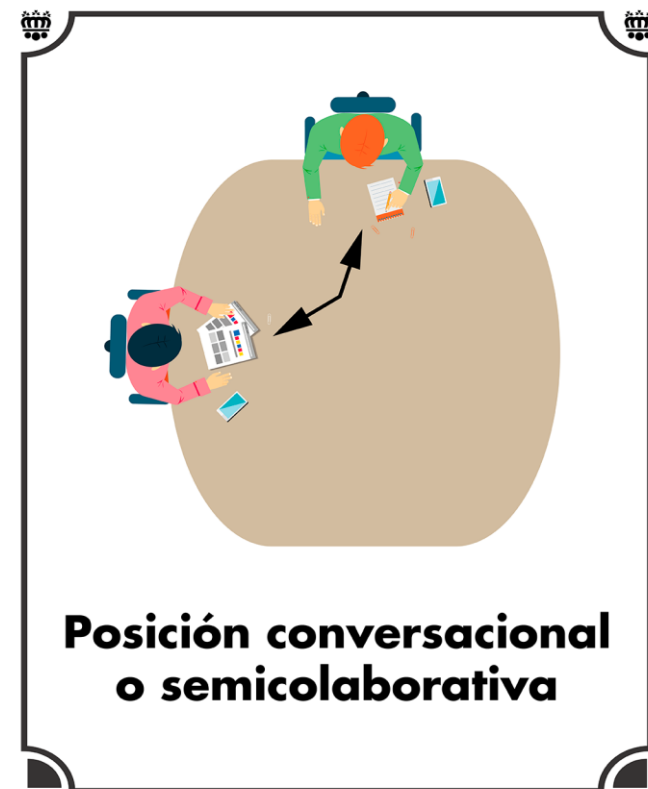


1. Conozca su propósito para la conversación
2. Concéntrese en cómo entrega sus mensajes.
3. Refleje la velocidad del habla y el tono de su audiencia.
4. Escuche sus emociones "REALMENTE" : muy feliz, muy emocionado o muy enojado.
5. Practique decir su contenido en voz alta antes de la reunión.
6. Cree suspenso al transmitir los detalles y por qué son importantes.

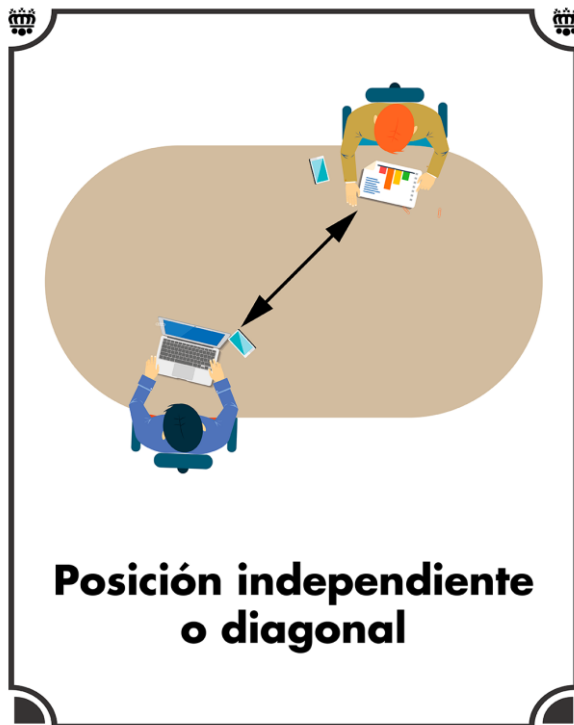
3. El lenguaje verbal



3. Comunicación no verbal: Protocolo en mesa de negociación



3. Comunicación no verbal: Protocolo en mesa de negociación

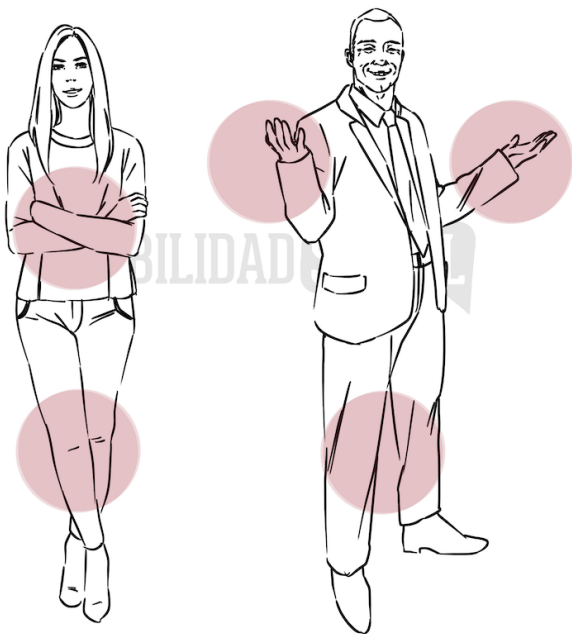
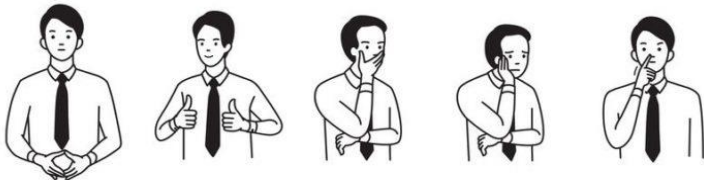
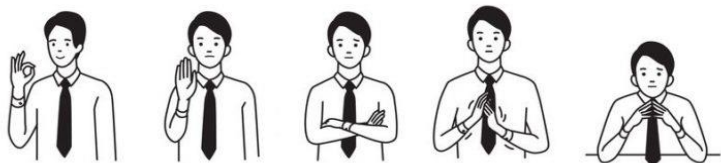


1. Contacto visual
2. Expresión facial
3. Gestos y posturas
4. Imagen y contacto físico
5. Distancia interpersonal

3. Comunicación no verbal: Protocolo en mesa de negociación



3. Comunicación no verbal



Señales negativas del lenguaje corporal

- Señales negativas del lenguaje corporal:
- Hombros encogidos
- Mirada desinteresada y aburrida
- Labios apretados
- Mirar para varias direcciones
- Golpear repetidamente el pie en el piso
- Abalanzarte en la silla
- Suspirar
- Hacer ruido en la mesa con los dedos
- Mantener los brazos cruzados

Señales positivas del lenguaje corporal

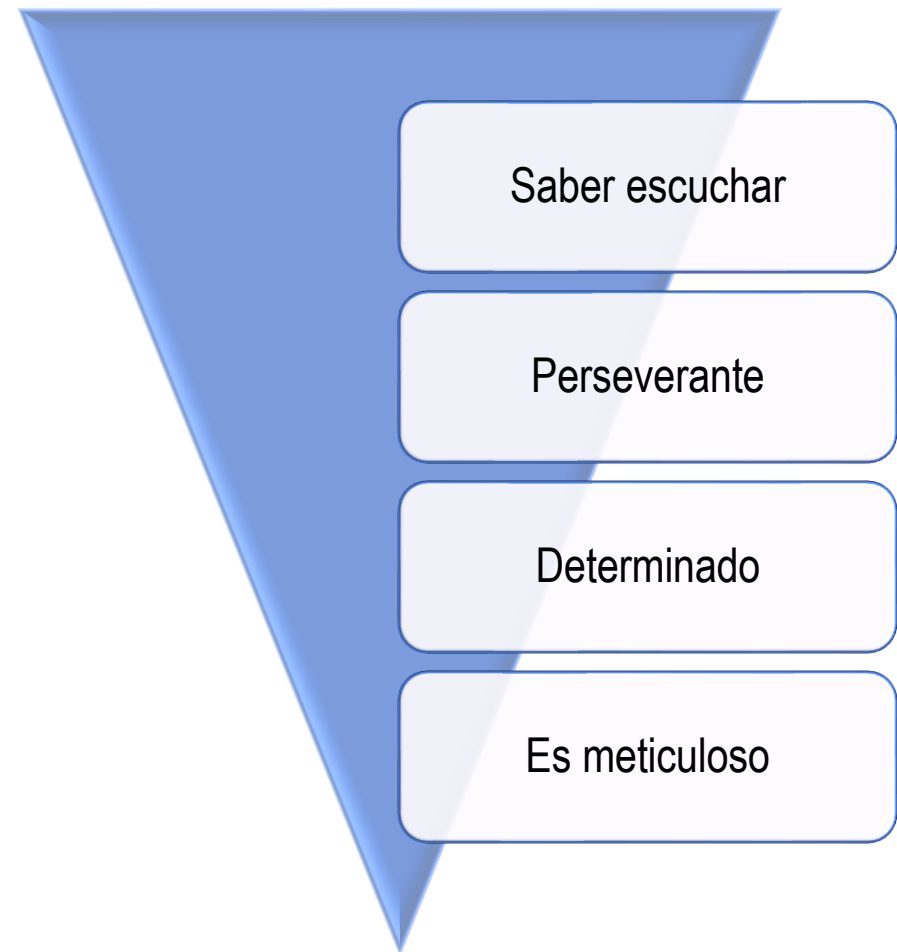
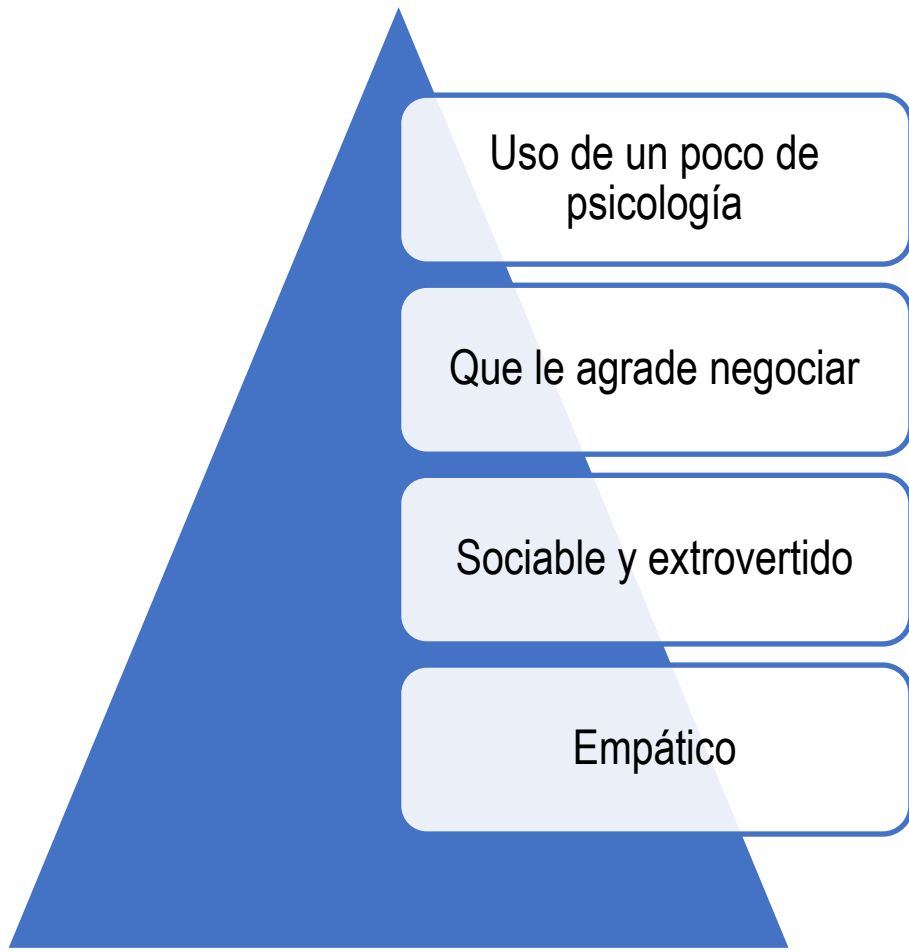
- Mantener los brazos y manos en posición neutra (no cruzados)
- Mantener la cabeza y hombros levantados
- Mirar directamente al interlocutor
- Mover la cabeza (en señal de "sí") cuando el otro está hablando
- Mantener los ojos bien abiertos
- Evitar muchos movimientos (que distraen al interlocutor)

3. Comunicación no verbal

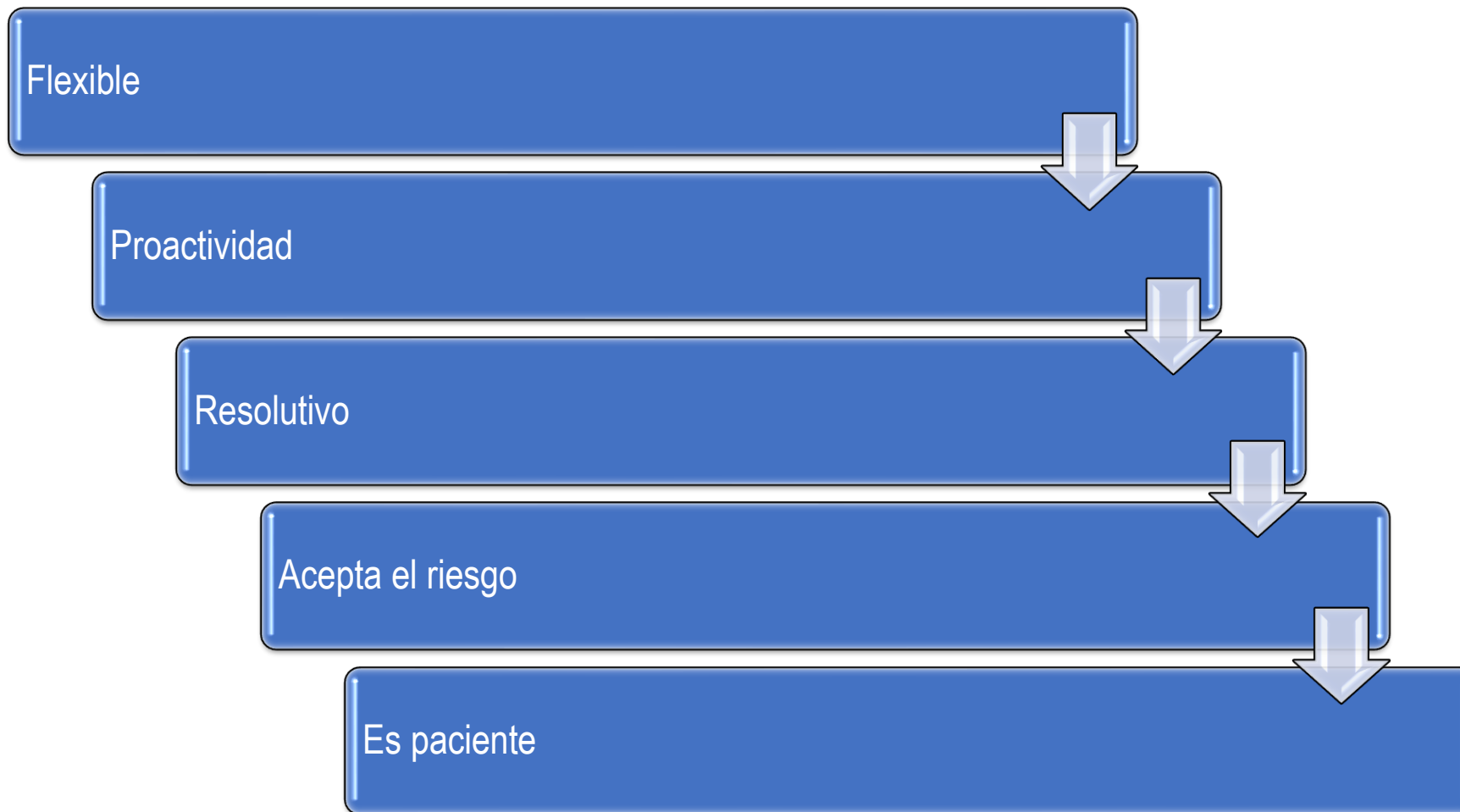
<https://www.youtube.com/watch?v=xVUQARpmE5I>



3. Comunicación: Principales cualidades y/o competencias de un buen negociador



3. Comunicación: Principales cualidades y/o competencias de un buen negociador



3. Comunicación: Principales cualidades y/o competencias de un buen negociador



4

La construcción de las relaciones sólidas



4. Estilos en la negociación

Características de las Negociaciones Competitivas y Colaborativas.

NEGOCIACIONES COMPETITIVAS

- Los participantes son adversarios.
- El objetivo es la victoria.
- Se desconfía en el otro.
- Se insiste en la posición.
- Se contrarrestan argumentos.
- Se amenaza.
- No se muestra el límite inferior.
- Se exigen ganancias para llegar al acuerdo.
- Se intentan sacar los mayores beneficios.

NEGOCIACIONES COLABORATIVAS

- Los participantes son "amistosos".
- El objetivo es el acuerdo.
- Se "confía" en el otro.
- Se insiste en el acuerdo.
- Se informa.
- Se ofrece.
- Se muestra el límite inferior.
- Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
- Se puede llegar a aceptar pérdidas para llegar al acuerdo.

4. Establecer y mantener relaciones sólidas con proveedores y clientes

Cuando se trata de establecer un negocio exitoso, es importante no subestimar la importancia de establecer y mantener relaciones sólidas con tus proveedores y clientes. La construcción de relaciones sólidas puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de tu negocio.

Ofrece productos de alta calidad, precios competitivos y un servicio al cliente excepcional. Utiliza las redes sociales y el correo electrónico para mantenerte en contacto con tus clientes y mantenerlos informados sobre las últimas noticias y ofertas.

Establecer y mantener relaciones sólidas con tus proveedores y clientes es crucial para el éxito empresarial. Es fundamental construir una relación de confianza y respeto mutuo con tus proveedores, asegurarte de que estás obteniendo el mejor valor por tu dinero y trabajar juntos para encontrar soluciones a cualquier problema.



En cuanto a tus clientes, la satisfacción del cliente es la clave del éxito empresarial. Ofrece productos de alta calidad, precios competitivos y un servicio al cliente excepcional. Si trabajas para construir relaciones sólidas con tus proveedores y clientes, tendrás la oportunidad de construir un negocio exitoso y duradero.

La comunicación clara y la honestidad son fundamentales para establecer relaciones sólidas con tus proveedores. Si hay algún problema con la entrega de productos o servicios, es importante abordarlos de inmediato y trabajar juntos para encontrar soluciones.

5

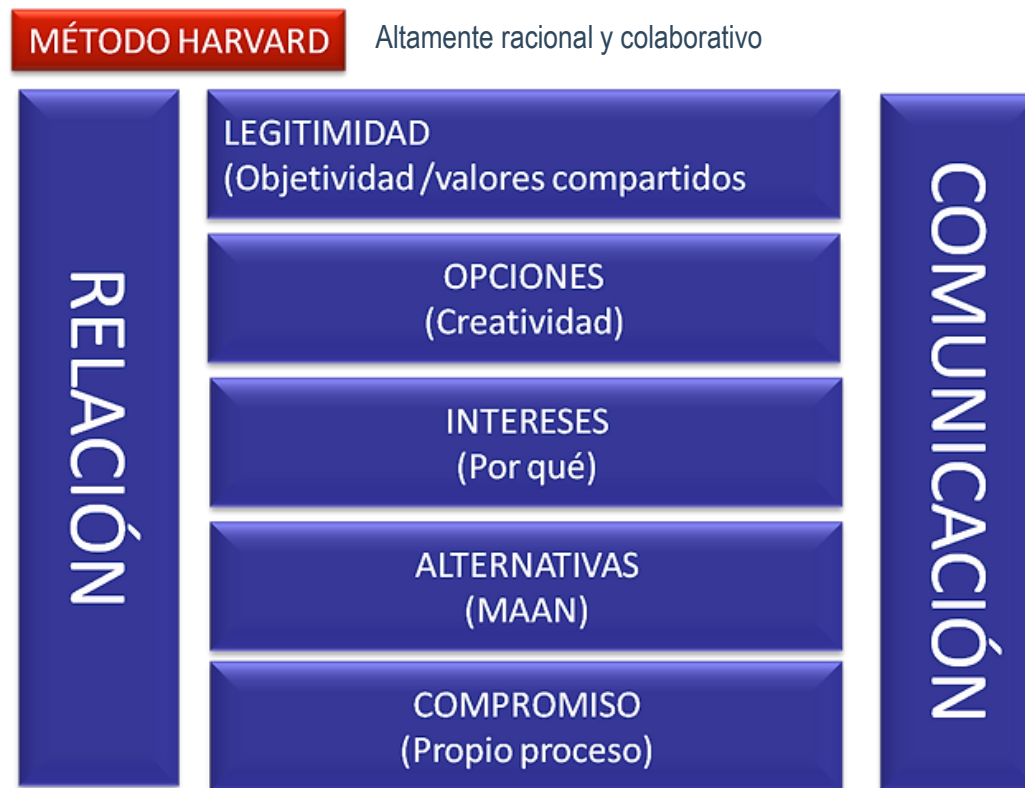
Estrategias de la negociación intercultural



5. El método Harvard de negociación

Un buen acuerdo no es aquel que conduce a asumir una posición dominante, sino en el que el resultado era el fortalecimiento del vínculo entre las partes.

1. Distingue entre el problema y las personas: en pocas palabras, no pienses nada a título personal. Asume que estás en una situación donde hay un conflicto y tu labor es entender cómo funciona, en vez de creer que necesitas sacar el máximo provecho individual.
2. Entiende los intereses: es probable que tu cliente te diga «Quiero un descuento adicional». Lo importante no son sus discursos o sus exigencias, sino sus motivaciones. ¿Por qué quiere un precio todavía más bajo? ¿Porque le gusta invertir el mínimo, o porque su administración central no le da el presupuesto que necesita? La clave para la resolución está en que entiendas lo que no es tan evidente.
3. Crea soluciones integrales: escucha activamente a los otros y deja claros tu punto de vista e intereses. Es probable que te lleve más tiempo que una solución parcial, pero con este método es vital llegar a acuerdos que realmente integren la visión de todas las partes.
4. Mantén tus criterios: realiza reuniones productivas con tus clientes y siempre ten en mente que buscas un bien general, en vez de ceder o imponerte sin pensarlo.
5. Ten en cuenta todos los elementos: en una negociación hay 4 aspectos fundamentales: las personas, sus valores, sus intereses y las opciones en juego. Analízalos adecuadamente para que así evites que haya un desequilibrio en el pacto final.

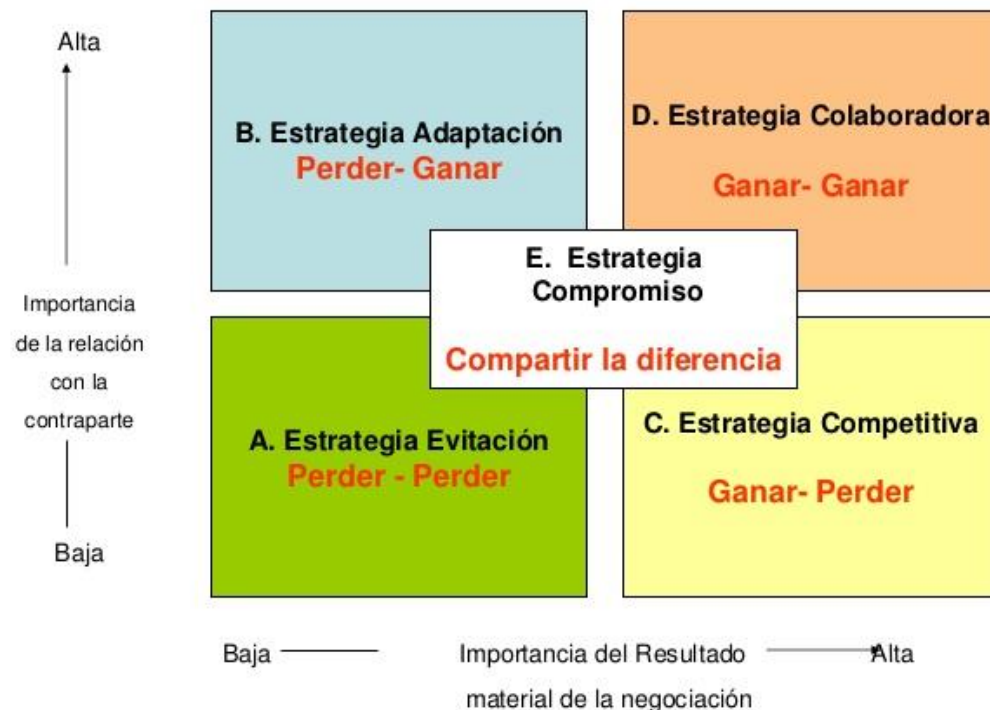


5. Técnica de negociación ganar-ganar

Con la técnica de negociación ganar-ganar podrás crear soluciones óptimas al utilizar un enfoque sistémico de tu pensamiento, controlar tus emociones y dejar de lado el ego.

- I. Alimenta la reciprocidad: aunque no deberías mostrar todas tus cartas desde un inicio, es fundamental que reduzcas progresivamente tus barreras ante la otra parte. Cede de cuando en cuando, y así lograrás que tu cliente también esté dispuesto a reconsiderar sus argumentos.
- II. Pregunta de manera certera: realiza las preguntas que te llevarán a conocer más acerca del contexto de la otra persona. «¿Por qué quiere posponer la fecha de implementación?» es una pregunta demasiado simple que tal vez no te dé información; en cambio: «¿Cuáles son los aspectos que debe resolver antes de que implementemos este software?», es una pregunta más precisa y centrada en el cliente.
- III. Diseña un plan A, B y C: 3 planes diferentes son 3 opciones que te harán más flexible frente a las objeciones. Presenta a tu cliente tus alternativas y permite que implemente los cambios que sean convenientes. Así estarás cerca del cierre de un acuerdo.
- IV. Da prioridad a la colaboración y no a la competencia: una mentalidad competitiva es muy valiosa en los negocios... cuando está presente en su justa medida. Como ya lo vimos, centrarte en tus propias hazañas y cualidades puede llevarte a perder a un cliente, así que el mejor acercamiento es aquel que prioriza el beneficio mutuo.
- V. Crea acuerdos temporales: mientras que en el método Harvard se prioriza un acuerdo final paradigmático, en la técnica ganar-ganar hay más apertura hacia las soluciones temporales. Crea acuerdos que te permitan avanzar, pero en los que especifiques que buscarán una alternativa más favorable para todos.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN



5. La empatía estratégica

El aspecto emocional de las negociaciones es vital, debido a que puede beneficiar o romper completamente un acuerdo.

1. Practica la escucha activa
2. Usa las tres últimas palabras de tu interlocutor
3. Entiende la dinámica de las necesidades
4. Extiende el control de tu cliente
5. Crea una oferta progresiva

HABILIDADES PARA LA VIDA

LA CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES Y MANTENER UN PENSAMIENTO CRÍTICO

- Capacidad para evaluar situaciones.
- Capacidad para determinar el problema y sus causas.
- Capacidad de reflexión y análisis.

LA CAPACIDAD DE AUTOGESTIÓN Y HACER FRENTE A LOS PROBLEMAS

- Capacidad de adquirir confianza, valorarse, fijarse metas, evaluarse y tomar conciencia de si mismo.
- Capacidad de hacerse cargo de los sentimientos propios.
- Capacidad de hacer frente a la tensión.

LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

- Capacidad de comunicación interpersonal.
- Conocimientos de negociación y manejo del rechazo.
- Empatía.
- Cooperación y trabajo en equipo.
- Capacidad de persuadir, influir en otros y establecer y mantener redes de contacto.



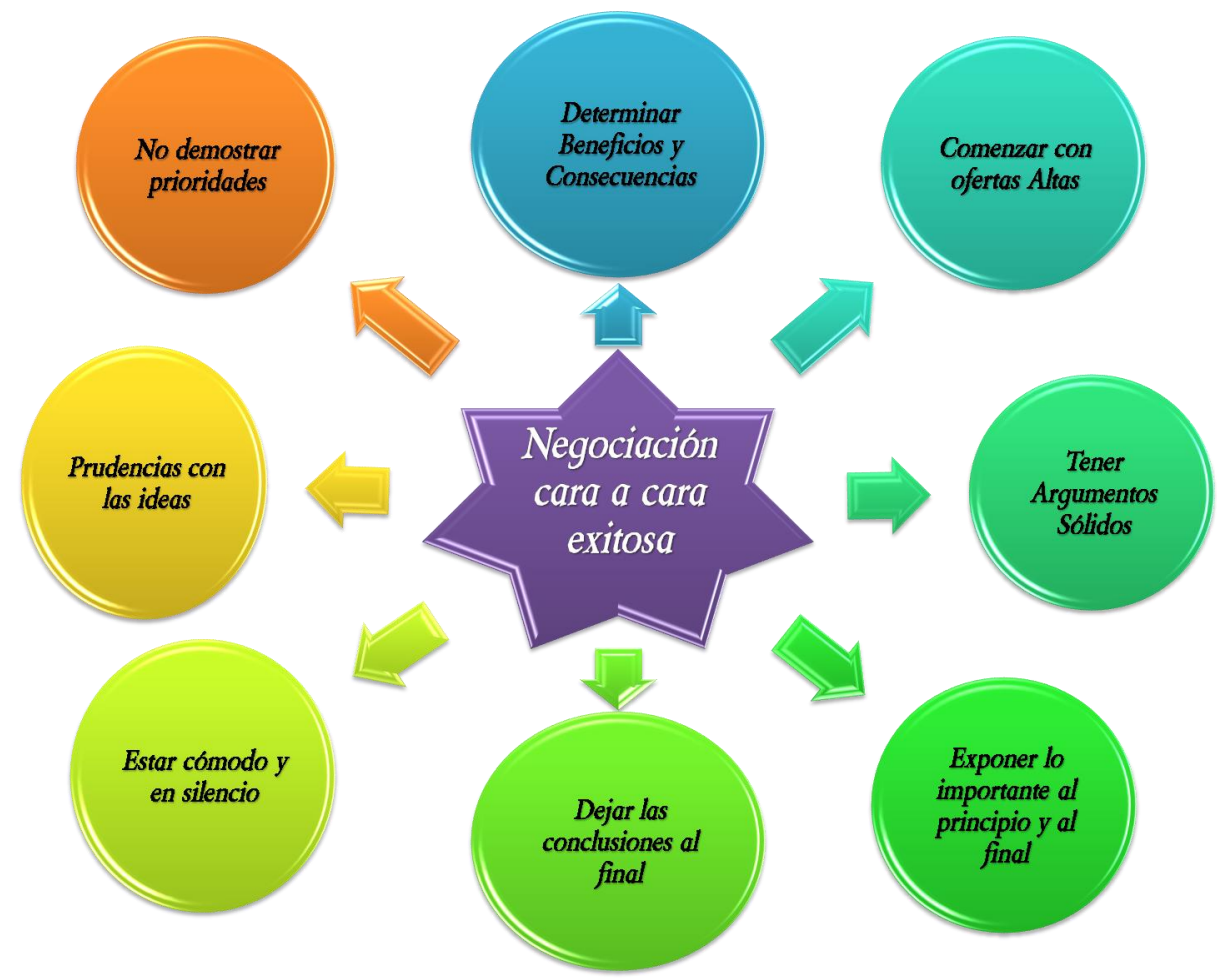
5. El método SPIN

Esta estrategia de negociación se basa en el desarrollo de cuatro etapas fundamentales, las cuales dan origen a su nombre: Situación, Problema, Implicación y Necesidad.



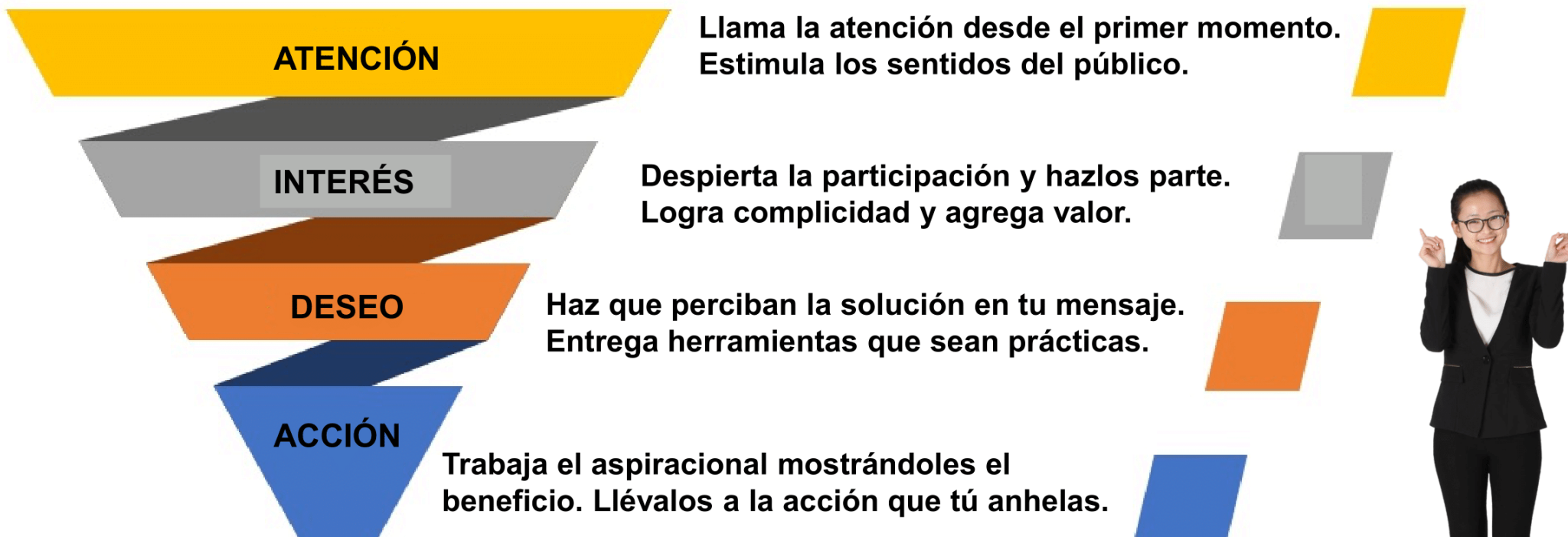
5. Estrategia cara a cara

Para muchos, es el método de negociación más antiguo que existe, pues se sustenta en la relación que hay entre dos partes: el comprador y el cliente. Por ello, la construcción de una relación estable con tu comprador es la base para entender cómo es que funciona esta técnica. Sigue estos consejos para tener una relación sólida con tu cliente, que conduzca finalmente a la compra.



5. El método AIDA

Este método se deriva del acróstico Atención, Interés, Deseo y Acción, que le da nombre. Fue creado en 1899 por Elmo Lewis y se le considera como una técnica muy útil para atraer y mantener el foco de atención de los clientes hasta la conversión final en venta. A continuación, veremos cómo es que funciona cada uno de estos cuatro pasos.



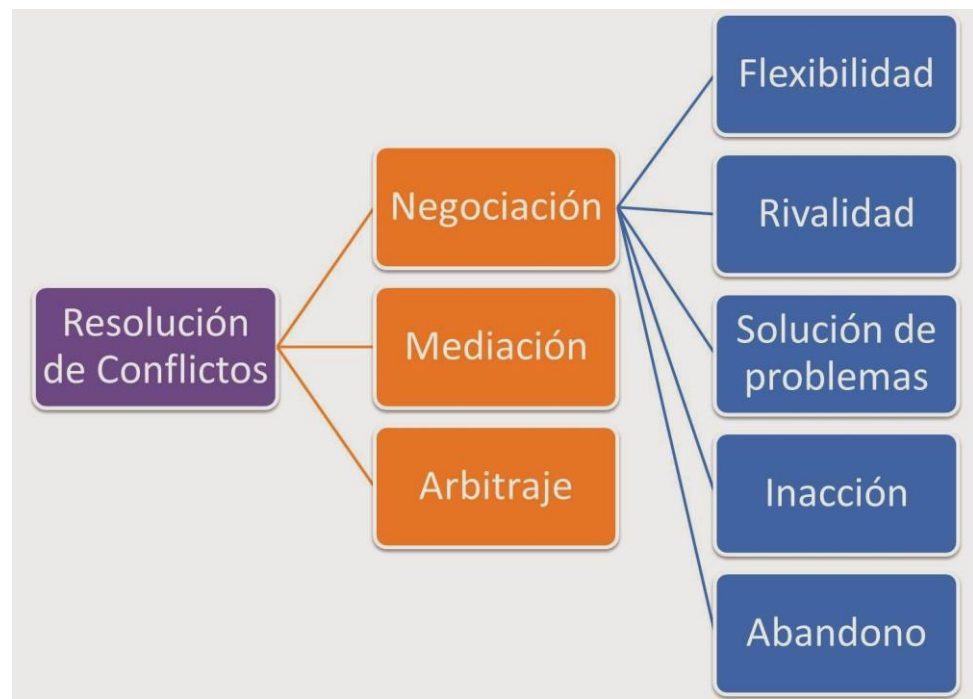


Resolución de problemas y toma de decisiones



6. Resolución de problemas

Para la resolución de conflictos podemos acudir a una variedad de técnicas y métodos, si bien no todos persiguen los mismos objetivos ni tienen la misma eficacia.



| ALTERNATIVAS | Evitación | Negociación | Mediación | Arbitraje / Tribunales | Dominación |
|----------------------|--------------------------|--|--|---|---|
| ACTIVIDAD | Evitación del problema | Diálogo directo | Diálogo asistido | Solución impuesta por un tercero | Ejercicio de poder unilateral |
| OBJETIVO | Alejamiento del problema | Solución integrativa basada en intereses | Solución integrativa basada en intereses | Solución distributiva basada en criterios objetivos o derechos. | Solución basada en violencia o maniobras políticas. |
| RESULTADOS PREVISTOS | Impredecibles | Ganar / Ganar | Ganar / Ganar | Ganar / Perder Perder / Perder | Ganar / Perder Perder / Perder |


7

Consideraciones Finales



“Los obstáculos en la vida nos hacen madurar, los éxitos nos hacen reflexionar, y los fracasos nos hacen crecer”

 Frases con Emoción



**El éxito comienza desde
que empiezas a
pensar que
sí puedes.**