



Negociaciones Comerciales Internacionales

Aníbal Sierralta Ríos

anibalsierralta@notariasieralta.com

12 de noviembre de 2014

Lima, Perú

IDEAS BÁSICAS

La suprema excelencia del estratega es vencer sin combatir. (Sun Tzu)

En una negociación no se trata de ganarles a los oponentes, sino en ganarse a los oponentes; hacer que se pongan en razón, y no hacer que se pongan de rodillas. (William Ury)

La diplomacia es el arte de hacer que otro se salga con la nuestra. (Daniel De Vare)

Hable con ira y pronunciará el mejor de los discursos que siempre lamentará. (Ambroce Bierce)

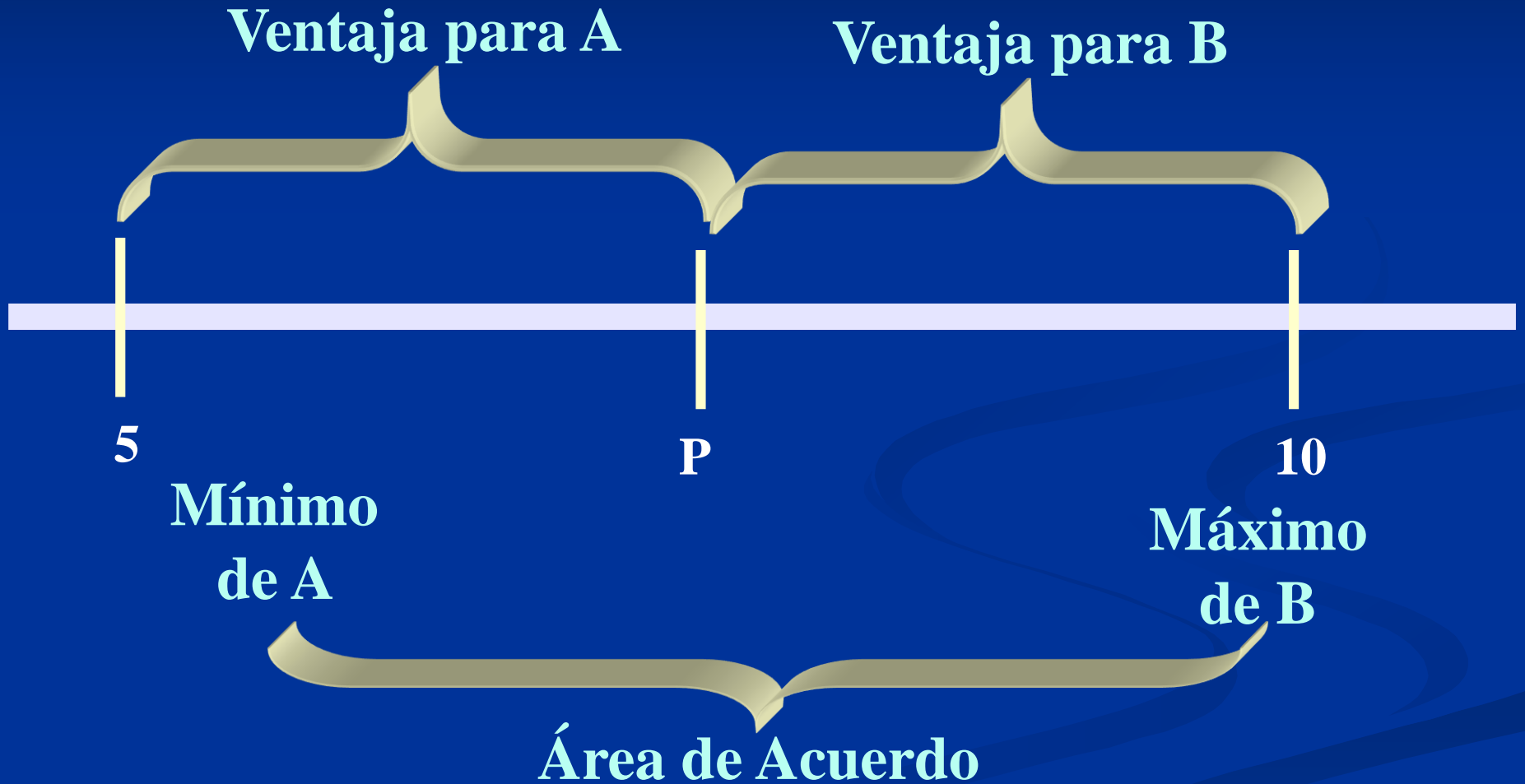
Tienda un puente de oro por el cual pueda retroceder el adversario. (Sun Tzu)

El mejor general es que nunca se deja arrastrar a la batalla. (Sun Tzu)

NEGOCIACIONES COMERCIALES

1. Concepto
2. **Ámbito y Límites**
 - 2.1 *Conseguir objetivos comunes*
 - 2.2 *Enfrentar y superar controversias*
 - 2.3 *Adoptar una decisión dentro de varias alternativas*
3. **Diferencia con la Conversación y el Diálogo**
4. **Proceso**
5. **Cultura**
6. **Estrategias y Tácticas**

OBJETIVOS



FASES DE LA NEGOCIACIÓN

PROCESO



Intereses

- **Objetivos**
- **Intereses subyacentes**
- **Terceros**

VALORACIÓN DE LOS INTERESES

INTERESES	VALORACIÓN			
	Trascendentes	No afectan al tema	Nuestros	De la otra parte
Intereses subjetivos			<ul style="list-style-type: none">• Personales• Percibidos	
Intereses objetivos			<ul style="list-style-type: none">• Medibles	

MENÚ DE OPCIONES

Número	Intereses	Opciones	Valoración	Comentario
1		Monetarios Patrimoniales Procedimentales Derechos Nuevos espacios Otros		
2		íd.		
3		íd.		

PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN

1. INTERESES
2. OPCIONES PARA SATISFACER ESOS INTERESES
3. REGLAS PARA RESOLVER LAS DIFERENCIAS CON EQUIDAD
4. ALTERNATIVAS PARA LA NEGOCIACIÓN
5. PROPUESTAS PARA EL ACUERDO



PLAN

- **OBJETIVOS**
- **MEDIO AMBIENTE:** El entorno cultural de la negociación
- **AGENDA**
- **ASIMETRÍA:** Juego de poderes de acuerdo a las fuerzas y debilidades de cada una de las partes
- **NEGOCIADORES:** Experiencias previas de las partes



CULTURA Y NEGOCIACIÓN

Dicen los hombres sabios, y no sin razón, que todo aquel que desee predecir el futuro debe consultar el pasado, por que los acontecimientos humanos siempre se parecen a los de tiempos anteriores. Esto resulta del hecho de que son producidos por hombres que han sido, y siempre serán, animados por las mismas pasiones, y en consecuencia deben obtener siempre los mismos resultados.

Niccoló Macchiavelli, “El Príncipe”

CULTURA Y NEGOCIACIÓN

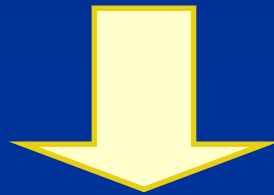
Si usted desea persuadir a un hombre, debe conocer tanto su naturaleza como sus costumbres, para atemorizarlo, o a aquellos que tienen interés en él, para gobernarlo. Al tratar con personas astutas, siempre debemos considerar sus fines, interpretar sus palabras y es (además) conveniente decirles poco, y exactamente aquello que menos procuran saber.

Sir Francis BACON, *Of Negotiating*, London, 1597.

CONCEPTO DE CULTURA

DEFINICIÓN DE CULTURA

- La suma total de logros históricos producido por la vida social del hombre.

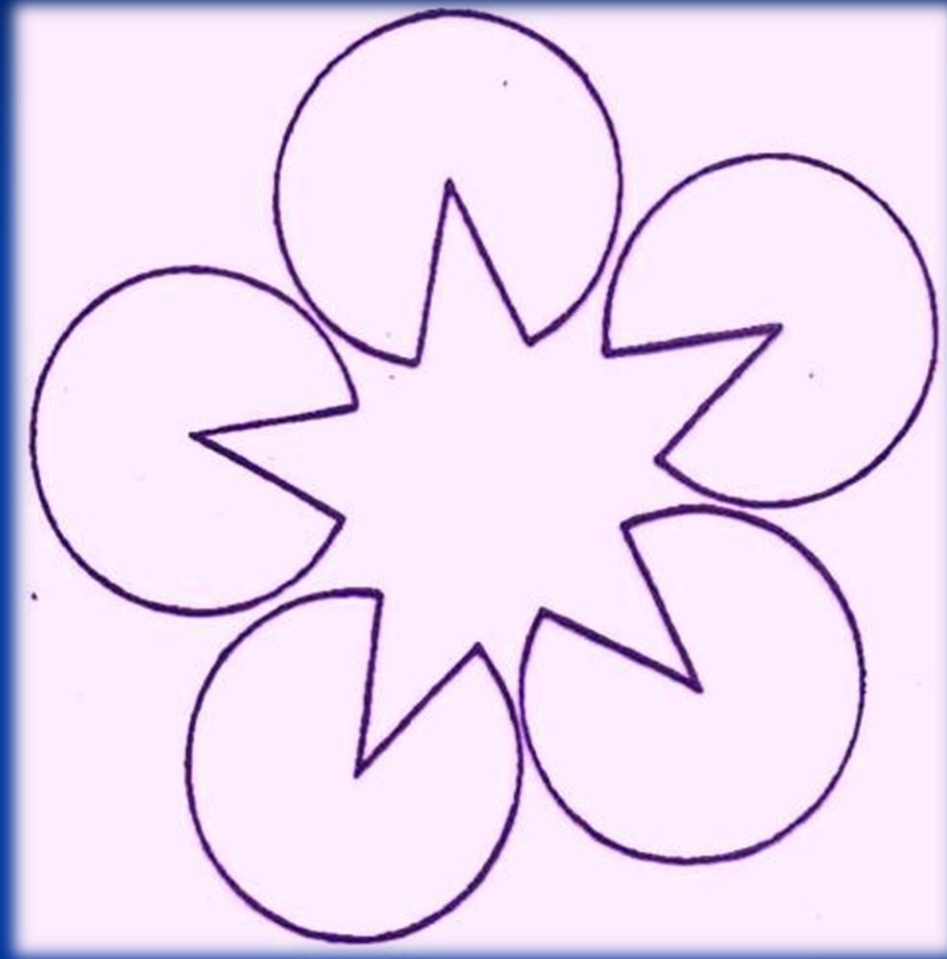


- Sistema integrado de patrones de conducta aprendida.

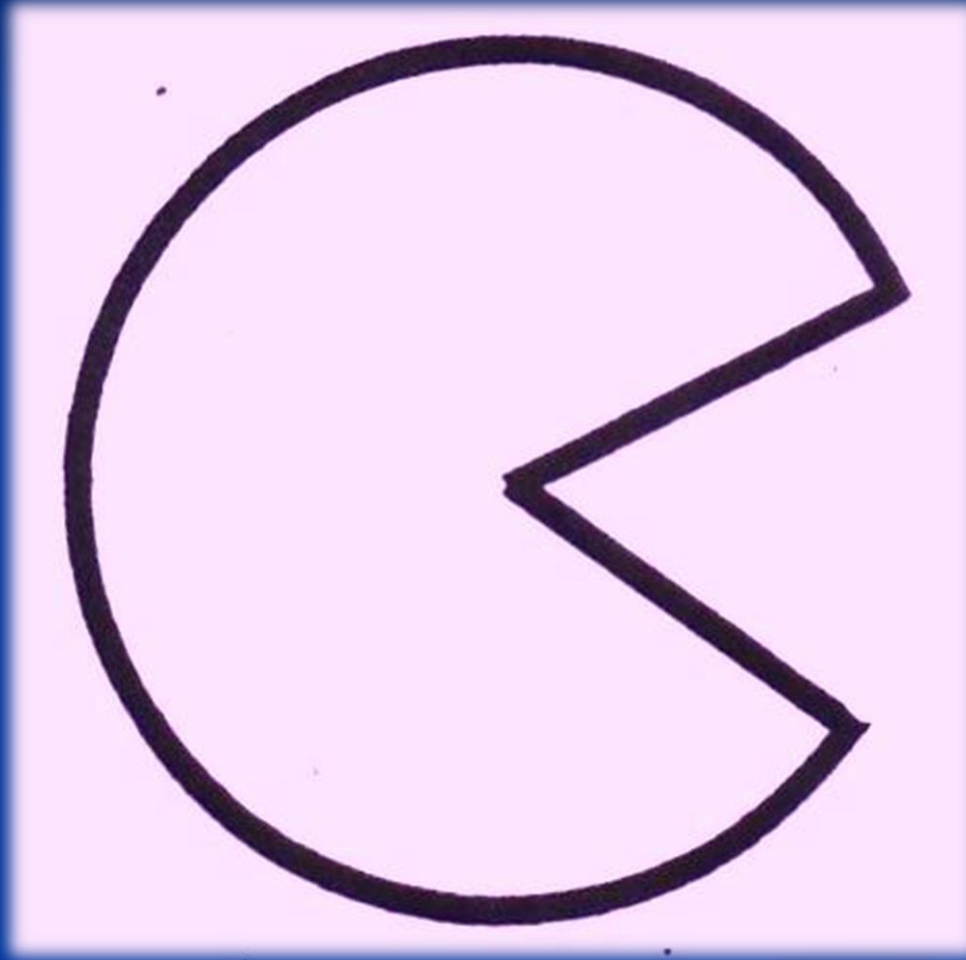


- Lo que un grupo: Piensa + Dice + Cree + Hace

PERCEPCIÓN



PERCEPCIÓN



OFERTAS INICIALES = ANCLAS

¿Qué es?

Basar las evaluaciones y el desarrollo de las negociaciones en las ofertas iniciales.

¿Qué hacer?

- No dar mucho valor a la oferta inicial.***
- Usar objetivos desafiantes como anclas.***
- Analizar la calidad del ancla.***
- Buena preparación para buscar una salida.***

TENDENCIAS IRRACIONALES EN NEGOCIACIONES COMERCIALES

- 1) Aumento exagerado de Compromisos.**
- 2) Ofertas Iniciales = Anclas.**
- 3) Estructuración y Puntos de Referencia.**
- 4) Falta de Información.**
- 5) Sentimiento Latinoamericano.**
- 6) Exceso de Confianza.**
- 7) Juego al Toque.**

FALTA DE INFORMACIONES

¿Qué es?

Carencia de informaciones del mercado internacional y ser afectado por las informaciones más impactantes.

¿Qué hacer?

- *Servicio de información e inteligencia comercial.*
- *Montar estructura de acopio de informaciones.*
- *Comprobar la información.*
- *No todos los productos extranjeros son mejores.*

ESTRUCTURACION Y PUNTOS DE REFERENCIA

¿Qué es?

Ser afectado por el modo como las informaciones son presentadas.

¿Qué hacer?

- *Considerar los puntos referenciales:*

<i>Statuo Quo</i>	<i>x</i>	<i>Expectativas</i>
<i>(Ancla Visible)</i>		<i>(Ancla invisible)</i>
- *Sentido y propósito de la información presentada.*
- *Contrastar la información con los datos históricos.*

SENTIMIENTO LATINOAMERICANO

¿Qué es?

Sentirse perdedor antes de empezar.

¿Qué hacer?

- **Obtener más información de nuestros productos y el de los otros.**
- **Relacionamiento continuo.**
- **Considerar intereses de la otra parte.**
- **Todos cometemos los mismos errores.**
- **Desarrollar autoconfianza en el negociador.**

EXCESO DE CONFIANZA

¿Qué es?

- Confianza exagerada en las propias evaluaciones.

¿Qué hacer?

➤ Evitar:

- Ilusión de Superioridad.
- Ilusión de Optimismo.
- Ilusión de Control.

➤ Buscar:

- Informaciones Contradictorias.
- Informaciones Confirmatorias.

JUEGO AL TOQUE

¿Qué es?

- Empezar la negociación de manera directa sin tener en cuenta el proceso.

¿Qué hacer?

- Considerar que todo tiene su tiempo.
- Algunos contratos requieren de etapas pre-contractuales más largas.
- Conocer la cultura de las otras partes.
- Siempre hay tiempo para corregir, pero no para empezar bien.
- Cuidar las etapas del proceso de negociación.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

COOPERATIVA	COMPETITIVA	INTEGRATIVA	DISTRIBUTIVA
<ul style="list-style-type: none">▪ El negociador es un amigo▪ El acuerdo es adoptado de mutuo consenso y es flexible▪ El acuerdo es viable y reestablece la confianza entre los sujetos	<ul style="list-style-type: none">▪ El negociador es un oponente▪ El resultado se considera como una victoria de una de las partes▪ El negociador es inflexible▪ Suscita desconfianza	<ul style="list-style-type: none">▪ Identificación de problemas▪ Determinar los puntos de controversia▪ Ordena las preferencias de las partes	<ul style="list-style-type: none">▪ Influenciar en el otro modificando su percepción▪ Minimizar sus beneficios y resaltar pérdidas▪ Distorsionar la información▪ No revelar los puntos de discusión
<i>Evita el enfrentamiento</i>	<i>Vence el enfrentamiento</i>	<i>Determina el problema</i>	<i>Desorienta sobre el problema</i>

TIPOLOGÍA DE LAS TÁCTICAS

Tácticas
de
Presión



- ◇ Amenazas
- ◇ *Fait accompli*
- ◇ *Ultimata ratio regum*
- ◇ *Tempora non important*
- ◇ Cambio en el equipo
- ◇ Movimientos de retroceso
- ◇ El exceso de documentos
- ◇ *Silentium*
- ◇ *Non auscultare*
- ◇ El bluff
- ◇ *De auditu*
- ◇ El caballo de Troya
- ◇ El falso pivot

Tácticas
Cooperativas



- ◇ Acortar distancias
- ◇ Búsqueda de alianzas
- ◇ Nuevas rondas
- ◇ *Mediare*

Tácticas
de
Agrupación



- ◇ El «morcillamiento»
- ◇ El «paquete»
- ◇ Táctica de los cuatro pasos

Tácticas
Extraordinarias



- ◇ Los sentimientos
- ◇ Coerción
- ◇ *Divide ut regnes*
- ◇ La ventana

NEGOCIACIÓN EN LOS FOROS INTERNACIONALES

1. Negociaciones en la Organización Mundial de Comercio (OMC)
2. Negociaciones en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
3. Negociaciones en el Mercado Común del Sur (MERCOSUR)
4. Negociaciones en la Comunidad Andina de Naciones (CAN)
5. Negociaciones hacia el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (ALCA)
6. Negociaciones en el marco de la Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD)
7. Negociaciones en la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA)
8. Negociaciones en la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)
9. Las negociaciones en la Alianza del Pacífico
10. Acuerdo de la Asociación Transpacífico

ANÍBAL SIERRALTA RÍOS

NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES



SEGUNDA EDICIÓN



FONDO
EDITORIAL

INSTITUTO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

¡GRACIAS!