

Exportando con **Exporberto**



**TEMA:
CULTURA DE NEGOCIO**

Contenido

Indicaciones generales	1
¿Dónde nos encontramos en el curso?	1
Objetivo general	1
Objetivos específicos de aprendizaje	2
4. Cultura de negocio	3
4.1. Negociación intercultural	6
4.2. Lenguaje verbal y no verbal	7
4.3. Técnicas de negociaciones empresariales internacionales	8
Referencias bibliográficas	11
Sobre PROMPERÚ	12
Contáctanos	12

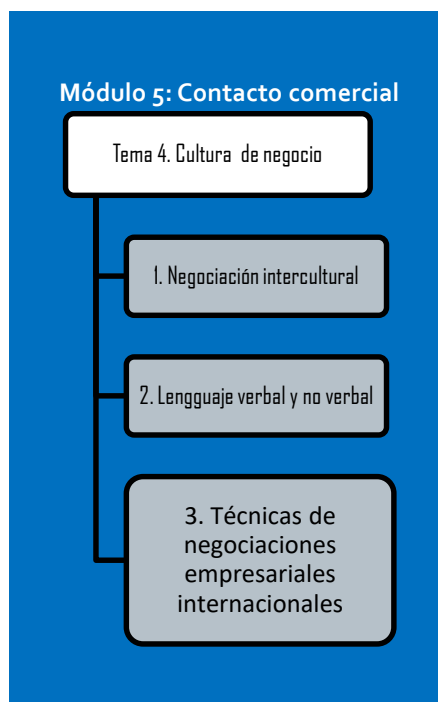
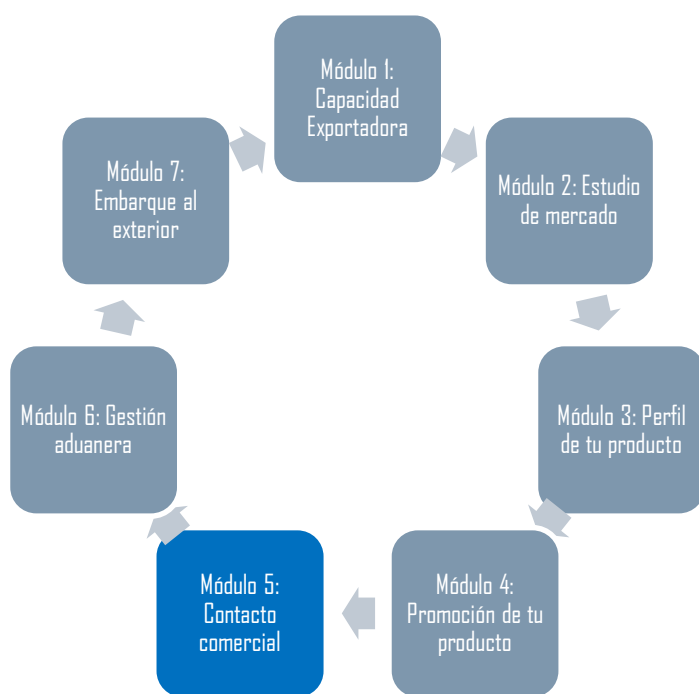
Indicaciones generales



Amigo exportador:

Queremos que este curso sea didáctico y de gran utilidad, para ello necesitamos tu colaboración. Aquí te explicamos el marco general de este tema.

Fundamentación del módulo



Objetivo general

Este tema te permitirá identificar los aspectos de cultura de negocio más importantes de la negociación comercial.

Objetivos específicos de aprendizaje

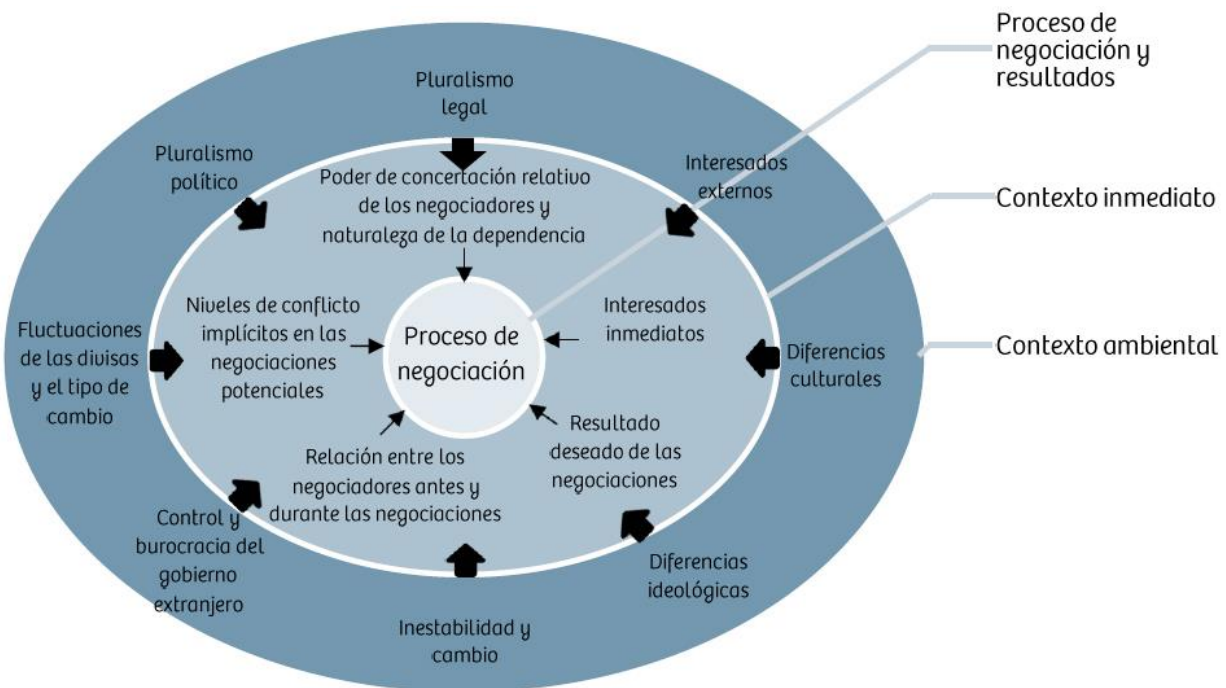
A través del desarrollo del tema “Cultura de negocio”, podrás:

- Reconocer la Cultura de negocio de un país como factor determinante de la negociación comercial e identificar los aspectos a tomar en cuenta.
- Reconocer la importancia del lenguaje verbal y no verbal en la negociación e identificar los aspectos a tomar en cuenta.
- Identificar los conceptos relacionados a las técnicas de negociaciones empresariales internacionales y las principales técnicas y tácticas utilizadas.

4. Cultura de negocio

A partir del envío de la propuesta comercial o cotización, ambas partes, tanto el exportador como el importador, deberán realizar una negociación para determinar los términos más adecuados para cada uno y concretar la venta internacional. Como se mencionó al inicio del módulo, en una operación entre exportador e importador, cada uno tiene puntos de vista y percepciones de riesgo distintas: el primero, no tiene la seguridad de recibir el pago de su mercadería, y el segundo, no sabe si le van a enviar los productos pedidos, y tampoco puede comprobar personalmente su calidad, como en una operación cara a cara.

Los términos en una negociación, definida como "to forma de toma de decisiones en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios", son más complejos en un ámbito internacional, debido al contexto ambiental y al contexto inmediato. El contexto ambiental incluye las fuerzas ambientales que no controla ningún negociador y que afectan a la negociación. El contexto inmediato incluye factores sobre los cuales los negociadores parecen tener cierto control.



Fuente: Fundamentación de Negociación.

Contexto ambiental

- **Pluralismo político y Legal:** las empresas que realizan negocios en varios países trabajan con sistemas legales y políticos distintos. Puede haber implicaciones por los impuestos que paga una organización, estándares para la mano de obra que deben cumplirse y diferentes códigos de leyes contractuales y

estándares de imposición. Además, las consideraciones políticas alientan o desalientan las negociaciones empresariales en diferentes países en épocas distintas.

- **Economía internacional:** el valor del tipo de cambio de las divisas internacionales suele fluctuar, y este valor debe considerarse al negociar en diferentes países. El riesgo suele ser mayor para la parte que debe pagar en la moneda de otro país. Cuanto menos estable sea la divisa, mayor será el riesgo para ambas partes. Además, cualquier cambio en el valor de la divisa (hacia arriba o hacia abajo) afecta mucho el valor del acuerdo para ambas partes y se convierte en una ganancia inesperada para una y una pérdida importante para la otra. Muchos países también controlan el flujo de divisas a través de sus fronteras. A menudo, las compras en estos países sólo se hacen con divisas fuertes llevadas por la parte extranjera, y las organizaciones locales no pueden comprar productos extranjeros ni negociar resultados que requieran un pago en divisas extranjeras.
- **Gobiernos extranjeros y sus burocracias:** los países difieren en la medida en que el gobierno regula las industrias y las organizaciones (por ejemplo, negociaciones empresariales sin la aprobación del gobierno o gobiernos que supervisan las importaciones y las empresas conjuntas). Además, las consideraciones políticas, como el efecto de la negociación en la hacienda gubernamental y la economía general del país, pueden afectar las negociaciones con más intensidad de lo que las empresas occidentales consideran rogones empresariales legítimas.
- **Inestabilidad:** la inestabilidad adopta diversas formas, como falta y/o escasez de recursos y estabilidad política. El desafío para los negociadores internacionales es prever los cambios con precisión y suficiente antelación para ajustar sus consecuencias.
- **Ideología:** los choques de ideologías aumentan el reto de la comunicación en las negociaciones internacionales en el sentido más amplio, porque las partes pueden disentir en los niveles más fundamentales acerca de lo que se negocia.
- **Cultura:** las personas de culturas diferentes parecen negociar de manera distinta. Además de comportarse de otro modo, las personas de culturas diversas también interpretan de otra manera los procesos fundamentales de una negociación (como los factores negociables y el propósito de las negociaciones).
- **Interesados externos:** se define como "las diferentes personas y organizaciones que tienen un interés en el resultado de las negociaciones". Entre estos interesados están asociaciones empresariales, sindicatos, embajadas y asociaciones industriales.

Contexto inmediato

- **Poder relativo de la negociación:** el poder relativo a menudo se ha materializado como la cantidad de acciones, el control administrativo, los sistemas de distribución, relación con el gobierno u otras.
- **Niveles de conflicto:** es el grado al que los negociadores delimitan una negociación o conceptualizan lo que interesa a la negociación, que varía entre las culturas y las maneras en que los negociadores responden al conflicto.
- **Relaciones entre negociadores:** las relaciones entre las partes negociadoras antes de las negociaciones reales tienen un impacto importante en el proceso y en el resultado de una negociación. Las negociaciones forman parte de una relación más amplia entre dos partes y el historial de las relaciones entre las partes afecta la negociación, del mismo modo que la negociación actual se tomará en cuenta en toda negociación futura entre las partes.
- **Resultados deseados:** los países recurren a negociaciones internacionales para lograr metas políticas locales e internacionales. Puede haber tensión entre los objetivos de corto plazo de una parte para las negociaciones actuales y su influencia en las relaciones de largo plazo de las partes.
- **Intereses inmediatos:** los interesados inmediatos en la negociación son los negociadores mismos, al igual que las personas a quienes representan directamente. Los interesados afectan las negociaciones de muchas maneras, por ello, es evidente que las habilidades, aptitudes y experiencia internacional de los negociadores tienen un gran impacto en el proceso y el resultado de las negociaciones internacionales. Además, las motivaciones personales de los principales negociadores y los demás interesados inmediatos ejercen una enorme influencia en el proceso y resultados de una negociación. Las personas pueden estar motivadas por factores intangibles en la negociación, por ejemplo, cómo los hará ver el proceso y el resultado ante la otra parte y sus propios superiores, y otros factores intangibles, como el avance en su carrera personal.

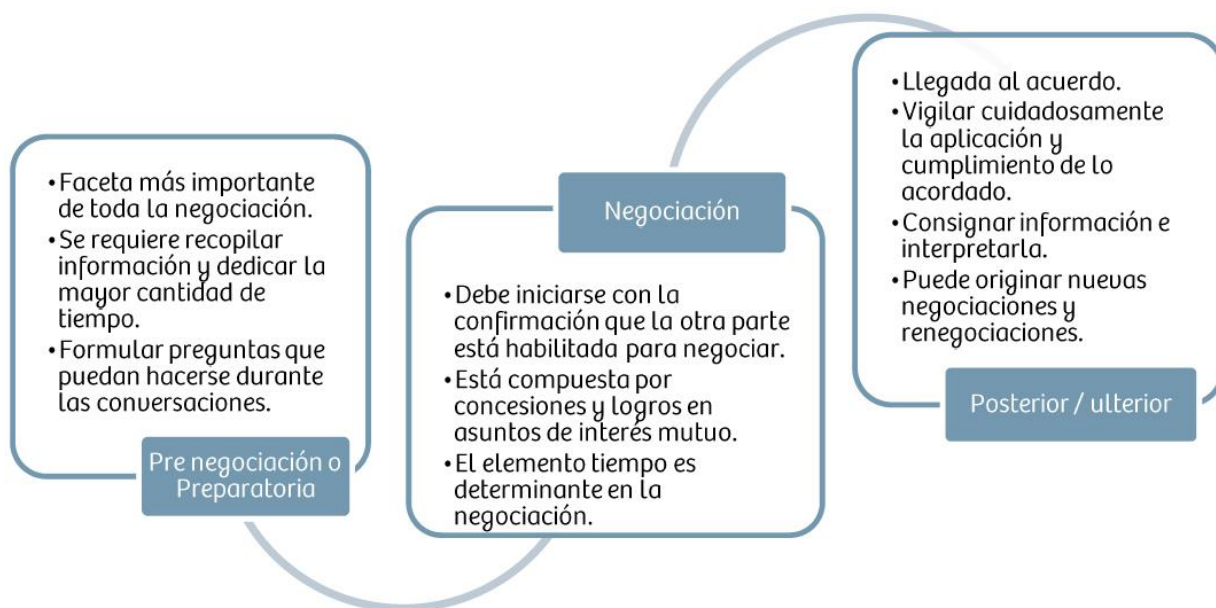
Para poder actuar provechosamente en los mercados extranjeros, los empresarios tienen que dominar el arte de la negociación internacional, lo que implica capacitación, preparación y entrenamiento en las técnicas de negociación.

Para llegar a un resultado que satisfaga a todos, ambas partes deberán estar convenientemente preparadas antes de entablar negociaciones. Con frecuencia, los empresarios que se inician en la actividad exportadora emprenden conversaciones que finalizan con la aceptación de compromisos y términos muy difíciles de cumplir, pues negociaron con la experiencia mínima requerida en técnicas de negociación.



Ampliando la información: Los negociadores veteranos estiman que, para lograr términos óptimos en el cierre de un contrato o acuerdo, la capacidad dependerá en un 80% de la preparación y en un 20% de las tácticas que utilice el negociador.

Cabe dividir la negociación en tres fases distintas: la fase de pre negociación o preparatoria, la fase de negociación propiamente dicha y la fase posterior/ ulterior.



Fuente: La Clave del Comercio: Libro de Respuestas para los PYMES Exportadoras. Elaboración propia

4.1. Negociación intercultural

En el módulo 2 “Estudio de mercado” se hace mención a los factores culturales en la selección de mercados potenciales y su impacto en el sector y producto a exportar, ya que las diferentes culturas generan distintas percepciones, emociones y necesidades en los individuos. De la misma forma en que afecta a los productos y servicios, la cultura también es relevante en la determinación de objetivos que cada parte tiene en una negociación, siendo el aspecto que se estudia con más frecuencia, ya que las diferencias culturales influyen en una negociación de modos diversos. Roy J. Lewicki, David M. Saunders y Bruce Barry en su libro “Fundamentos de Negociación” indican la existencia de diez modos en que la cultura afecta las negociaciones:

1. La definición de la negociación varía entre las culturas. Por ejemplo, algunas culturas lo contemplan como un proceso competitivo de ofertas y contraofertas, mientras que otras culturas lo toman como una oportunidad para compartir información.
2. La cultura influye en el modo en que los negociadores perciben una oportunidad como distributiva o integradora. Las oportunidades distributivas o suma cero apuntan a una situación competitiva donde una parte gana y la otra pierde. Las oportunidades integradoras o suma no cero apuntan a la obtención de metas de ambas partes, es decir, ambos ganan.
3. Los criterios para seleccionar a los participantes en una negociación son diferentes de acuerdo a la cultura, pudiendo ser tan variados como el conocimiento del objeto de negociación, antigüedad, género, edad, experiencia, entre otras.
4. El protocolo también difiere en función de la cultura, el grado de formalidad en el trato, conductas, forma de vestir, entre otros.
5. La comunicación, tanto verbal como no verbal, está influenciada por las diversas culturas. Esto incluye el lenguaje corporal, donde una conducta puede tomarse de diferentes formas dependiendo de las influencias culturales.
6. El tiempo es tomado de forma distinta dependiendo de las culturas. En algunos países el respeto del tiempo es determinante en la negociación; en otros países, se toma mayor importancia a los logros, dejando el tiempo en un segundo plano e, incluso, siendo laxos en los horarios.
7. El grado al que se está dispuesto a aceptar riesgos es variable en cada cultura. En algunas, quienes toman las decisiones son conservadores y burócratas que requieren mucha información antes de tomar una decisión. otras culturas usan negociadores con disposición a actuar y tomar riesgos con la información que tienen, a fin de llegar a un acuerdo lo más pronto posible.
8. Las culturas difieren en la importancia que se otorga a la persona o al grupo.
9. La cultura también tiene un efecto importante en la conclusión de los acuerdos y la forma que adopta el acuerdo negociado, ya que pueden basarse en la lógica, la posición social u otros supuestos.

10. Las emociones y su manifestación en la negociación también varían de acuerdo a la cultura. En algunos países, las emociones se usan como tácticas o son una respuesta natural a ciertas circunstancias.

En resumen, la cultura representa un aspecto fundamental de una negociación internacional con una enorme influencia en muchos aspectos del proceso y resultado de una negociación internacional

4.2. Lenguaje verbal y no verbal

Reducida a su esencia, una negociación es una forma de comunicación interpersonal. Los procesos de comunicación, verbales y no verbales, son fundamentales para lograr las metas de una negociación y resolver conflictos.

En el caso de la comunicación verbal, existen cinco dimensiones del lenguaje que deben tomarse en cuenta en la negociación:

1. **Un lenguaje polarizado;** refiere al uso de palabras positivas o negativas para presentar una posición. Por ejemplo, cuando se presenta una propuesta como generosa y razonable, y la posición de la otra parte como rígida, irracional u opresiva.
2. **Transmisión de inmediatez verbal:** refiere a frases para transmitir urgencia o inmediatez, o para poner una distancia psicológica. Por ejemplo, cuando se trata de motivar a la contraparte a aceptar el trato mediante la frase "muy bien, este es el trato..." o cuando se trata de generar indiferencia mediante la frase "deberlo tener mucho cuidado en...".
3. **Grado de intensidad en el Lenguaje:** la alta intensidad transmite sentimientos fuertes al receptor, al contrario de la baja intensidad, la cual transmite sentimientos débiles.
4. **Grado de diversidad Léxica:** el alto grado de dominio de vocabulario amplio denotan comodidad y competencia con el lenguaje, mientras que los bajos niveles transmiten incomodidad, ansiedad e inexperiencia.
5. **Extensión de un estilo de Lenguaje de alto poder:** el bajo poder se denota por faltas verbales, vacilaciones o cortesía que llega al punto de deferencia y subordinación, y el alto poder se denota por el dominio verbal, la claridad y firmeza de la expresión y la confianza en sí mismo.

Por otro lado, la comunicación no verbal se manifiesta a través de diferentes expresiones como las expresiones faciales, lenguaje corporal, movimientos de cabeza y tono de voz, entre otros. De todas ellas, existen tres conductas que se consideran más importantes en una negociación:

- 1. Contacto visual:** hacer contacto visual es una manera de mostrar a los demás que se presta atención y escucha, y que se considera importante a la contraparte. Para convencer a alguien es importante hacer contacto visual al proporcionar la parte más importante del mensaje. En este aspecto, sincronizar los sistemas verbal y no verbal destaca la importancia del mensaje que se envía. Asimismo, se debe mantener el contacto visual no sólo al hablar, sino también al recibir la comunicación.
- 2. Postura corporal:** la postura del cuerpo indica si uno pone atención a la otra persona o no. Para que los demás confirmen que se está atento, es importante mantener el cuerpo erguido, inclinado un poco hacia adelante y encarando directamente a la otra persona. En cambio, cruzar los brazos, inclinar la cabeza, arrugar la frente y unir las cejas son señales de un fuerte rechazo o desaprobación del mensaje.
- 3. Estimular o desaprobar de manera no verbal lo que dicen los demás:** existen conductas sencillas que estimular y alientan a la contraparte a continuar hablando, tales como asentir con la cabeza, un simple gesto de la mano para continuar, un "ajá" murmurado, un breve contacto visual o una sonrisa y una inclinación de cabeza. Por otro lado, fruncir el ceño, mover la cabeza de un lado a otro o tomarse el pecho con dolor fingido señalan desaprobación hacia el mensaje del otro.

La comunicación no verbal ayuda a los negociadores a obtener mejores resultados por medio de una coordinación mutua, siempre y cuando, las partes sean capaces de interpretar la comunicación no verbal con precisión.

4.3. Técnicas de negociaciones empresariales internacionales

La calidad y éxito de cualquier negocio pueden estar directamente influenciados por la habilidad (o torpeza) para negociar. La habilidad para negociar bien es esencial para sobrevivir en el competitivo mundo de los negocios internacionales.

En todo proceso de negociación, se debe tomar en cuenta las diferencias culturales y la importancia de tratar con ellas enca3mente. Un buen número de empresas ha aprendido, a base de experiencia, que, a la hora de la negociación, las estrategias locales no funcionan necesariamente en el extranjero y que os negocios deben tener en cuenta el aspecto cultural

Los negociadores de éxito saben que todo puede ser negociado, es decir, que no se debe aceptar nada que sea impuesto y se debe cuestionar todo. Para cada etapa de la negociación existen ciertas técnicas a tomar en cuenta:

Antes de negociar:

- **Establecer los objetivos deseados:** qué se desea conseguir del acuerdo; qué se busca conceder y qué se pretende recibir a cambio; los máximos y mínimos; los límites donde se moverá toda la estrategia en la negociación.
- **Análisis detallado de las fortalezas y debilidades:** cuáles son los puntos de apoyo en qué se fijará el interlocutor para desmerecer una posición determinada e inclinar la balanza hacia su lado.
- **Saber en qué entorno se desarrollará la negociación:** Lo ideal es sugerir un lugar neutral a las partes.
- **Tener los mayores detalles posibles sobre la trayectoria, cultura y características de la empresa con la que negociará y sobre quiénes serán sus interlocutores:** de ser posible, conseguir referencias de otras negociaciones que haya efectuado esa compañía para tener antecedentes de las estrategias que utiliza.
- **Aumentar el conocimiento de negociación con extranjeros:** cerciorarse de tener información respecto a la idiosincrasia y cultura empresarial de la contraparte.
- **Asegurarse de estar preparado para establecer una relación de ganar-ganar:** en los resultados de una verdadera negociación ambas partes saldrán beneficiadas.
- **Planificar:** nunca se debe asistir a una negociación sin haber estudiado previamente la lección. Existen muchos antecedentes que deben descubrirse antes de iniciar la negociación.

Al momento de negociar:

- **Ser asertivo:** significa pedir lo que se desea y no aceptar un "NO" como una primera respuesta. Se debe comenzar a practicar una postura, donde se pueda expresar los sentimientos sin ansiedad ni rabia.
- **Convertirse en un buen oyente:** se debe ser breve, directo y conciso y escuchar más de lo que se habla.
- **Pedir mucho y ofrecer poco:** se debe recordar que el encargado de defender los intereses es uno mismo. Si no se pide mucho, no quedará por dónde aumentar La oferta. En la práctica, el resultado será distinto al valor pedido, pero hacia abajo. El mismo raciocinio se aplica si uno está comprando. En todas las negociaciones existe un margen de menos 10%, que se quedará con quien sea más osado en pedir mucho o en ofrecer poco. Pero hay que recordar que debe usarse esta técnica con cautela si La relación con el otro lado es importante en el largo plazo.

- **Ser paciente:** en un proceso de negociación, quien consigue esperar, normalmente consigue mejores resultados. Si el otro lado tiene prisa y uno puede tomarse todo el tiempo que fuera necesario, la ventaja es bastante grande. Con una buena planificación, no se tendrá que luchar contra el reloj en la próxima negociación.
- **No aceptar la primera oferta:** si se acepta la primera oferta de la contraparte, ésta siempre se quedará con la sensación de que fue un mal negocio y que podría haber conseguido algo mejor.
- **Nunca dar nada gratis:** todo lo que es gratis no tiene valor. Se debe lograr que la contraparte valore cada cosa que se cede. No dar nada, tranzar todo.
- **Guardar una concesión para el final:** es importante que la otra parte quede con una sensación de victoria, de haber hecho un buen negocio. Para que eso ocurra, es preciso guardar algunas pequeñas concesiones para el final de la negociación. La contraparte saldrá con el ego satisfecho y el empresario con el bolsillo Lleno.
- **Tener siempre una alternativa:** nunca se debe negociar sin tener otras alternativas. Cuando no hay opción, uno queda enteramente en las manos de la otra parte. Si ésta consigue descubrirlo, ciertamente conseguirá desequilibrar la negociación.
- **Educar, pero no intimidar:** es necesario prepararse para explicar, documentar y justificar cualquier propuesta.
- **Considerar las consecuencias de no alcanzar un acuerdo:** esto puede ser muy probable. Por ello, se debe tener bien claro qué es lo que pasaría si no se llegara a un acuerdo. ¿Será posible realmente retirarse de la mesa de negociación o será momento de dar algo a cambio?

Referencias bibliográficas

LEWICKI, ROY J., SAUNDERS, DAVID M. Y BARRY, BRUCE (2012) Fundamentos de Negociación. Quinta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. (<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25093w/Fundamentos-de-negociacion.pdf>)


Sobre PROMPERÚ


La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERÚ tiene como objetivo posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país.


En el campo de las exportaciones PROMPERÚ ofrece una amplia gama de servicios que promueven la internacionalización de las empresas peruanas:

- Orientación e información: servicios de orientación personalizada e información especializada sobre exportaciones e internacionalización empresarial.
- Capacitación: la más variada oferta de talleres y seminarios sobre comercio internacional que le permitirán fortalecer y ampliar sus conocimientos para exportar.
- Asistencia empresarial: asistencia técnica especializada y herramientas de adaptación del producto, gestión empresarial, facilitación y calidad que le permitirán dar el gran salto hacia la exportación de sus productos y servicios.
- Promoción: herramientas de promoción y contacto con compradores internacionales que permitirán ampliar su cartera de clientes con una mayor exposición de sus productos.

Contáctanos

 Plataforma de atención al exportador
[Av. Jorge Basadre 610 - San Isidro - Lima – Perú](#)

 WhatsApp: (+51) [990 060 194](tel:+51990060194)

 Aló Exportador: (+51) [604-5601](tel:+516045601) | [604-5602](tel:+516045602)

 Correo electrónico: exportaciones@promperu.gob.pe

 TelExportemos: solicita una cita virtual en <https://bit.ly/3rtjSQh>

 <https://www.facebook.com/promperu>

 <https://www.youtube.com/@promperu>

 <https://twitter.com/Promperu>

www.promperu.gob.pe

