

OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

# NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

- Tipos de negociaciones
- Proceso de negociación
- Tácticas más utilizadas
- Negociación intercultural
- Estilos de negociación
- Estrategias por países



**GLOBALMARKETING**  
Publicaciones de Empresa  
[www.globalmarketing.es](http://www.globalmarketing.es)

OLEGARIO LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS

# Negociación Internacional

- Tipos de negociaciones
- Proceso de negociación
- Tácticas más utilizadas
- Negociación intercultural
- Estilos de negociación
- Estrategias por países

Queda prohibida la reimpresión, fotocopiado, venta online, o difusión gratuita a través de Internet de la totalidad o de cualquier parte de esta publicación digital.

Ley de Propiedad Intelectual 21/2014



**GLOBALMARKETING**  
Publicaciones para la Empresa

## CASOS PRÁCTICOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

En el portal [www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com) puede obtenerse la publicación *Casos de Negociación Internacional* en la que se incluyen diferentes casos prácticos, ejercicios y cuestionarios de autoevaluación sobre negociaciones internacionales con su correspondiente guía de respuestas. Estos casos aplican y completan los textos del libro *Negociación Internacional*.

### NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, u otros métodos o soportes, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de los mencionados derechos puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. del Código Penal).

© Global Marketing Strategies, S.L., 2015

Ayala, 83, 28006, Madrid

Tel.: 91-5782667

[www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com)

[marketing@globalmarketing.es](mailto:marketing@globalmarketing.es)

ISBN: 978-84-943909-1-3

Composición y diseño: Rubén Sánchez

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	8
<b>1. LA NEGOCIACIÓN EN UNA ECONOMÍA GLOBAL .....</b>	<b>9</b>
1.1 ¿Qué es negociar en mercados exteriores? .....	10
1.2. El concepto de margen de negociación .....	12
1.3. Diferencias entre negociación nacional e internacional .....	15
1.4. Aspectos a negociar .....	17
1.5. Tipos de negociaciones .....	20
1.5.1 La negociación con confrontación .....	20
1.5.2 La negociación subordinada .....	21
1.5.3 La negociación con inacción .....	21
1.5.4 La negociación colaborativa .....	22
1.5.5 La negociación razonada .....	22
1.6 Negociadores cooperativos y competitivos .....	23
1.6.1 Identificación de perfiles .....	24
1.6.2 Adaptación de la estrategia negociadora .....	28
1.7 El equipo negociador .....	31
1.8 Perfil del negociador internacional eficaz .....	33
<b>2. EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL .....</b>	<b>37</b>
2.1 Fases .....	38
2.2 La toma de contacto .....	40
2.3 La preparación .....	42
2.3.1 La agenda: lista de asuntos a tratar .....	43
2.3.2 Información previa .....	44
2.3.3 Delimitación y agrupación de objetivos .....	46
2.3.4 Análisis de la capacidad negociadora .....	48
2.3.5 Planificación estratégica .....	51
2.4 El desarrollo .....	51
2.4.1 El encuentro .....	51
2.4.2 Las posiciones iniciales y las propuestas .....	52

2.4.3	La forma de hacer concesiones .....	54
2.5	La conclusión .....	59
2.6	Documentos y contratos internacionales .....	62
2.6.1	Memorandums de entendimiento .....	63
2.6.2	Órdenes de compra .....	63
2.6.3	Contratos internacionales .....	64
<b>3.</b>	<b>TÁCTICAS PARA NEGOCIAR INTERNACIONALMENTE .....</b>	<b>66</b>
3.1	Factores determinantes en la elección de tácticas .....	67
3.2	Tipos de tácticas .....	69
3.3	Tácticas directas .....	71
3.3.1	Apostar alto .....	71
3.3.2	Control y utilización del espacio .....	71
3.3.3	Control y utilización del tiempo .....	72
3.3.4	Uso de la información .....	73
3.3.5	Hacer referencia a los competidores .....	74
3.3.6	«Sí, pero a cambio de...» .....	74
3.3.7	La demanda final .....	75
3.3.8	Ir al detalle .....	75
3.3.9	Apelar al prestigio .....	76
3.3.10	Adelantarse a las objeciones .....	77
3.3.11	Promesas y recompensas .....	77
3.3.12	La práctica habitual .....	78
3.3.13	Conseguir un aliado .....	78
3.4	Tácticas persuasivas .....	78
3.4.1	Deteriorar la confianza .....	79
3.4.2	Generar incertidumbre .....	80
3.4.3	Simular .....	80
3.4.4	Aparentar pasividad/indiferencia .....	80
3.4.5	La excusa del idioma .....	81
3.4.6	«El bueno y el malo» .....	82
3.4.7	Ser imprevisible .....	82
3.4.8	Halagar .....	82
3.4.9	La excusa de la autoridad .....	82
3.4.10	El enfoque inocente .....	83
3.5	Tácticas agresivas .....	83
3.5.1	Amenazas .....	83

3.5.2	Ultimátum .....	84
3.5.3	Ataques .....	84
3.5.4	Intimidación .....	84
3.5.5	Engaño .....	85
3.6	Tácticas desleales .....	85
3.6.1	Fraude y falsificación .....	86
3.6.2	Vigilancia y espionaje .....	87
3.6.3	Robo .....	87
3.6.4	Soborno .....	88
3.7	Contramedidas.....	89
<b>4.</b>	<b>NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL .....</b>	<b>95</b>
4.1	Elementos culturales en una economía global .....	96
4.2	¿Quién debe adaptarse? .....	98
4.3	El contexto cultural de la negociación .....	99
4.3.1	Culturas de «bajo contexto» .....	100
4.3.2	Culturas de «alto contexto» .....	100
4.4	Las dimensiones culturales de la negociación .....	100
4.4.1	Distancia al poder (jerarquía).....	101
4.4.2	Individualismo o cultura de grupo .....	101
4.4.3	Control de la incertidumbre .....	102
4.4.4	Masculinidad/feminidad .....	103
4.4.5	La administración del tiempo: «Tiempo M» y «Tiempo P» ...	103
4.4.6	Compromisos verbales y escritos .....	104
4.5	La comunicación: envío y recepción de mensajes .....	106
4.5.1	Comunicación verbal .....	106
4.5.2	Comunicación no verbal .....	108
4.6	Pautas de comunicación .....	111
4.6.1	Tono pausado .....	111
4.6.2	Respeto a los turnos de intervención .....	112
4.6.3	Escucha activa .....	112
4.6.4	Formas impersonales y plurales .....	113
4.7	Signos falsos en el lenguaje corporal .....	113
4.8	La negociación a través de intérpretes .....	116

## 5. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN ..... 121

5.1	Un modelo de clasificación cultural .....	122
5.2	Estilos de negociación por áreas geográficas .....	124
5.2.1	Europa .....	124
5.2.2	América del Norte .....	128
5.2.3	América Latina .....	130
5.2.4	Asia .....	134
5.2.5	Países Árabes .....	138
5.2.6	África .....	143
5.3	Claves para la adaptación a la cultura local .....	145

## 6. EL PROTOCOLO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES ... 148

6.1	Introducción .....	149
6.2	Saludos y presentaciones .....	149
6.3	Nombres y títulos .....	151
6.4	Intercambio de tarjetas .....	153
6.5	Comidas de negocios .....	155
6.6	Propinas .....	158
6.7	Colores y formas .....	159
6.8	Gestos .....	160
6.9	Regalos .....	161
6.10	Test de protocolo internacional .....	163

## 7. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN POR PAÍSES ..... 173

Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, España, Estados Unidos, Filipinas, Francia, India, Indonesia, Irán, Italia, Japón, Marruecos, México, Nigeria, Perú, Polonia, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica, Suiza, Turquía y Venezuela.

## INTRODUCCIÓN

Saber negociar es una habilidad directiva imprescindible para aquellos ejecutivos y directivos que trabajan en un entorno internacional. Cada día se cierran en el mundo miles de acuerdos —de compraventa de productos, prestación de servicios, transferencia de tecnología, constitución de joint-ventures, etc.— entre empresas de distintos países. Cualquiera que haya sido la forma en la que se han negociado (en una oficina o en la sala de juntas de una empresa, en los salones de un hotel, a través del teléfono, por videoconferencia o mediante el intercambio de e-mails), lo importante es que cada parte ha tenido que ir acercando sus posiciones a las de la otra; la habilidad con la que lo hayan hecho será determinante en el beneficio que obtenga cada una de ellas.

Existen muchas diferencias entre una negociación internacional y aquella que se realiza entre empresas del mismo país: menor información de la otra, marco legal distinto, dificultades de comunicación en el idioma utilizado, diferencias culturales en la forma de negociar (regateo, toma de decisiones), protocolo en los negocios, etc. Comprender estas diferencias y saber adaptarse a ellas de la forma más ventajosa posible es el objetivo de este libro.

A partir de una clasificación de los diferentes tipos de negociaciones internacionales y del perfil que debe poseer un negociador internacional eficaz, se pasa a describir las fases por las que atraviesa un proceso de negociación en mercados exteriores y las tácticas que se utilizan en cada una de ellas. El libro se completa con las estrategias de negociación que se recomienda utilizar en treinta de los principales países del mundo.

Es indiscutible que para llegar a ser un buen negociador las experiencias adquiridas en la práctica profesional son esenciales. Pero no es menos cierto que si se cuenta con unos conocimientos y herramientas acerca de cómo negociar en mercados exteriores el aprendizaje, a partir de la propia experiencia, será más rápido y efectivo. Esta es la aportación que pretende realizar este libro. Esperamos que su lectura le sea de utilidad.



**LA  
NEGOCIACIÓN  
EN UNA  
ECONOMÍA  
GLOBAL**

## 1.1 ¿QUÉ ES NEGOCIAR EN MERCADOS EXTERIORES?

Las personas encargadas de llevar a cabo la actividad internacional de la empresa ocupan gran parte de su tiempo en negociar con otras personas de diferentes países. Estas negociaciones se centran en una gran variedad de temas, de entre los cuales los de carácter comercial son los más comunes y los que sirven, generalmente, para iniciar la relación empresarial. A lo largo de este capítulo nos referiremos a la negociación internacional que tiene lugar entre empresas de distintos países. La más habitual es el que tiene que ver con las operaciones de compraventa internacional —acuerdos sobre precios, garantías, lugar y plazo de entrega, condiciones de pago, etc.—, pero también se negocia con mayor o menor frecuencia sobre cuestiones tales como: las condiciones de colaboración con un agente o distribuidor, los términos de un acuerdo para la constitución de una *Joint-Venture*, una franquicia, un contrato de distribución recíproca entre fabricantes (conocido como *piggyback*), los acuerdos con los canales de distribución, la implementación de fusiones y adquisiciones, etc.

**CUADRO 1.1.**  
**Negociaciones internacionales entre empresas**

- Importación/exportación de bienes y servicios a cliente o punto de venta final.
- Contratos de compra-venta con centrales de compra.
- Acuerdos de suministro internacionales.
- Acuerdos de subcontratación internacional.
- Contratación de agentes comerciales y distribuidores.
- Constitución de joint-ventures internacionales.
- Constitución de franquicias internacionales.
- Contratos de distribución recíproca (*piggyback*).
- Alianzas estratégicas.
- Fusiones y adquisiciones.
- Acuerdos de transferencia de tecnología y cesión de patentes.
- Negociaciones para la presentación a una licitación pública.

La negociación es un proceso en el que intervienen dos partes enfrentadas que intentan el acercamiento de posiciones conseguir una situación aceptable para ambas de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación. Cuando la negociación es internacional, las partes negociadoras pertenecen a distintos países.

Para obtener el resultado deseado la negociación internacional debe reunir las siguientes características:

- *Desarrollarse mediante un proceso por etapas:* la negociación no debería ser un enfrentamiento desordenado de fuerzas y deseos sino una secuencia de etapas desde la preparación hasta la conclusión del acuerdo. Se trata de estructurar el proceso negociador, de forma que se tengan siempre presentes los objetivos a conseguir, el trabajo a realizar y el comportamiento que se debe adoptar en cada momento. La secuencia de etapas típica es la siguiente:

Toma de contacto → Preparación → Desarrollo: encuentro, propuestas e intercambio → Conclusión

No todas las negociaciones transcurren exactamente en este orden. Lo importante es que sigan la secuencia que mejor se adapte a las circunstancias y que el negociador sea consciente en cada momento de la etapa en la que se encuentra.

- *Intercambio múltiple:* la negociación implica un trueque de algo que una de las partes tiene, a cambio de lo que desea de la otra. El intercambio en la negociación es del tipo: «*Sí usted me concede X yo le doy Y*». Este intercambio es múltiple ya que una negociación no suele centrarse exclusivamente en un aspecto sino que trata varias cuestiones.
- *Interdependencia:* durante el proceso de negociación las posiciones que van adoptando cada una de las partes afectan a la otra y, por tanto, existe una interdependencia. Las posturas de cada una de las partes no son firmes e inflexibles, van transformándose a medida que avanza la negociación en base a los movimientos de la parte contraria. Incluso las primeras propuestas que se ponen encima de la mesa de negociaciones deberán tener en cuenta la postura y posibles movimientos y maniobras de los oponentes, así como la predisposición para llegar a un acuerdo.

### Ejemplo:

*«Si ofrezco a Y un precio elevado, puede pedir a cambio una ampliación del plazo de pago, recibir gratis el servicio posventa, no participar en los gastos de promoción o incluso abandonar la negociación. En el primer caso siempre podríamos alargar el plazo treinta días más; el servicio posventa podría ser demasiado costoso para llevarlo a cabo directamente nosotros; en cuanto a los gastos de promoción deberíamos pedir más detalle. El abandono sería malo para nosotros pero también para ellos».*

- *Predisposición para llegar a un acuerdo:* El deseo de alcanzar un acuerdo revela el espíritu de cooperación que debe inspirar toda negociación. A lo largo de la negociación se va renunciando a aspectos de menor valor a cambio de algo más valioso. No es suficiente tener unos buenos conocimientos, hay que interactuar, persuadir y comunicarse con otros.
- *Ser creativo para aportar nuevos recursos que incrementen el valor de lo negociable:* Cuando se alcanza un acuerdo, los recursos se han distribuido entre las partes, pero la cantidad de recursos disponibles no es fija. Se trata de recibir y de dar, y de ser suficientemente creativo para incrementar los recursos a repartir.

### Ejemplo:

*«Nos hemos centrado en discutir el precio, pero también podemos discutir sobre la cesión del derecho de utilización de nuestras marcas. Creemos que es un tema que no hemos tocado y puede resultar de su interés».*

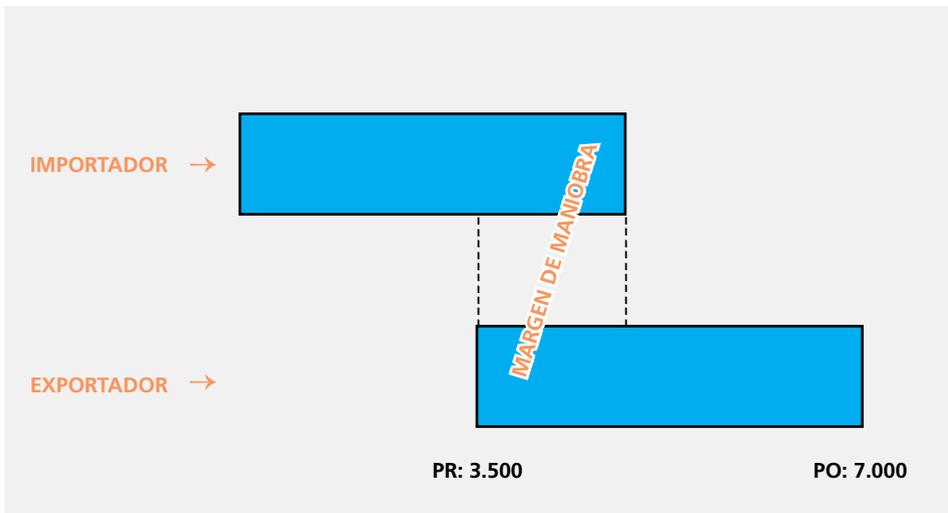
## 1.2 EL CONCEPTO DE MARGEN DE NEGOCIACIÓN

Cada una de las partes que interviene en una negociación intentará acercar posiciones dentro de lo que se denomina el margen de negociación. Este margen está delimitado por la posición común entre las dos partes enfrentadas.

En el ejemplo siguiente se muestra de forma gráfica este concepto. Se expone el margen de negociación entre un importador y un exportador sobre un asunto concreto: el precio en un momento determinado de la negociación. Se observa como cada parte tiene dos posiciones extremas: la posición óptima (PO) que es la más favorable y sería la elegida si se pudiera decidir libremente y la posición de ruptura (PR) que sería aquella a partir de la cual se prefiere romper la negociación antes que aceptar el acuerdo.

	Importador	Exportador
Posición Óptima (PO)	5.000 €	7.000 €
Posición de Ruptura (PR)	2.500 €	3.500 €

**FIGURA 1.1.**  
El margen de negociación



El intervalo dentro del cual negocia cada una de las partes es el que va desde su postura óptima (PO), al punto de ruptura (PR). Ambas posiciones, se solapan en un intervalo que coincide con el margen de maniobra sobre el que discurrirá la negociación. El acuerdo se alcanzará en cualquier punto dentro

de dicho intervalo, acercándose más a una postura u otra en función del poder relativo de las partes y sus habilidades negociadoras.

Existe un margen de negociación para cada uno de los asuntos que se vayan a negociar. Por otro lado, este margen, es dinámico. Los extremos de cada postura van variando a medida que se avanza en el proceso de negociación. Si la negociación va progresando por buen camino, el intervalo que ocupa el margen va estrechándose hasta el acuerdo final.

La amplitud del margen y la forma de acercarse a la posición de la parte contraria es diferente según la cultura y las prácticas de cada país. En el cuadro 1.2 se expone el punto de partida sobre el margen de negociación y las concesiones o movimientos posteriores en diferentes países.

**CUADRO 1.2.**  
**El margen de negociación en diferentes países**  
 (% sobre el total de concesiones que se realizan en una negociación)

Países	Primera oferta	Segunda Oferta	Tercera Oferta
Alemania, Países Nórdicos, Canadá, Japón.	0	0-5	0-5
Francia, Reino Unido, Países Bajos, Estados Unidos, Australia.	5-10	0-5	0-5
España, Italia, R. Checa, Polonia, Rusia	5-10	0-10	5-10
Argentina, Brasil, México	10	10-15	10-20
China, India, Indonesia, Turquía, Países Árabes	20	10-15	20-30

### 1.3 DIFERENCIAS ENTRE NEGOCIACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

La negociación internacional se desarrolla con unos planteamientos, procesos, estrategias y tácticas relativamente similares a las utilizadas en la negociación desarrollada dentro de un mismo mercado. Además, unas y otras tienden a parecerse cada vez más a medida que aumenta el nivel de globalización de los mercados y de las empresas. Sin embargo existen ciertas diferencias entre ambos tipos de negociación, entre las cuáles, cabe destacar las siguientes:

- *Marco legal distinto*

En primer lugar, las partes se mueven en marcos legales distintos. Las normativas fiscales, mercantiles, laborales o técnicas son diferentes en cada país y este hecho puede condicionar, retrasar e, incluso, impedir el acuerdo. En lo que se refiere al comercio exterior, a pesar de los procesos de integración económica, todavía existen muchas restricciones entre países y bloques económicos (aranceles, licencias, certificaciones) que dificultan la negociación. Por el contrario, en una negociación nacional el marco legal es el mismo y, además, las partes se sienten más cómodas ya que ambas lo conocen y están acostumbradas a negociar en él.

- *Menor información de la otra parte*

En una negociación internacional es más difícil obtener información fidedigna de la otra parte, tanto en lo que se refiere al historial de la empresa, volumen de negocio, reputación en el mercado, etc., cómo a la estructura de poder que define quién toma las decisiones; por el contrario en un negociación nacional existe una percepción bastante clara de «quién es quién». Este hecho es especialmente relevante cuando se negocia en países asiáticos o africanos en los que los servicios de información comercial no están muy desarrollados.

- *Mayor incertidumbre y riesgo*

La negociación internacional es más vulnerable a cambios repentinos y drásticos en las circunstancias del país en el que se va a realizar el negocio, especialmente, si se trata de economías en vías de desarrollo, en las que existe un

elevado riesgo país. Eventos tales como crisis políticas, revoluciones, conflictos sociales, catástrofes naturales, etc., tienen un impacto muy superior para el negociador extranjero en comparación con los sucesos que pueden acontecer en un mercado nacional. Además, cuando se negocia en el exterior los riesgos financieros (riesgo comercial, riesgo de pago, riesgo de inversión) son mayores y más difíciles de cubrir.

- *Desequilibrio entre las partes*

El poder de negociación depende, en gran parte, del tamaño de las empresas que negocian y, en este sentido, hay países como Alemania, Japón o Estados Unidos en los que predominan grandes empresas (la mayoría internacionales) frente a otras zonas como América Latina o África en las cuáles la mayoría son Pymes de propiedad familiar. En el primer caso el negociador extranjero tendrá que someterse a los requisitos que impongan las grandes compañías, mientras que en el segundo la negociación será mucho más equilibrada.

**FIGURA 1.2.**  
Diferencias entre negociación nacional e internacional



Fuente: Elaboración propia.



**ESTRATEGIAS Y  
TÁCTICAS POR  
PAÍSES**

A continuación se exponen las estrategias y tácticas que conviene tener en cuenta cuándo se negocia en 30 países que constituyen los principales mercados mundiales. Estas estrategias se refieren a temas como: contactos iniciales, organización de reuniones, comunicación verbal y no verbal, regateo y negociación de precios, toma de decisiones y cierre de acuerdos.

Una información más completa sobre estos 30 países y otros muchos (hasta un total de 75) puede encontrarse en las *Guías de Negociación y Protocolo Internacional* disponibles en el portal [www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com)

## ALEMANIA

- Alemania es el mercado europeo de mayor tamaño, elevado poder adquisitivo a la vez que escaso riesgo, por lo que constituye un objetivo de todas las empresas que quieren internacionalizarse. Su indiscutible liderazgo en la Unión Europea ha reforzado su posición como gran potencia económica.
- La principal característica del mundo de negocios alemán es el *ordnung* (orden). Normas, códigos, regulaciones, dominan la relaciones empresariales. Si se quiere tener éxito hay mentalizarse y estar preparado para cumplirlas.
- El directivo alemán se concentra en dos objetivos: la calidad del producto y el servicio. Se orienta sobre todo hacia la producción y a los aspectos técnicos. Los estudios universitarios tienen un alto componente científico. Hasta la década de 1980 no se introdujeron los estudios de dirección de empresas. Las grandes escuelas de negocios europeas y americanas apenas tienen presencia en el país.
- El precio es también un elemento esencial ya que el mercado alemán es uno de los más competitivos del mundo y hacia él confluyen las ofertas de miles de proveedores. Para fijar precios hay que tener en cuenta los altísimos costes de comercialización y no dejarse confundir por los elevados precios de venta al detalle.
- A las reuniones de negocios hay que llevar una tarifa de precios actualizados. Incluso, en ocasiones, la pedirán previamente antes de concertar la entrevista.

- El comprador alemán es conservador: no cambia fácilmente de proveedores y tampoco le interesan los negocios puntuales, sino las relaciones a medio plazo. Para entrar en el mercado hay que ofrecer algo adicional, ya sea un producto novedoso o una ventaja en precio.
- Si tiene dudas será sobre todo acerca del cumplimiento de las condiciones y del servicio, más que del producto, de ahí que recabe información detallada sobre la empresa.
- Las citas deben establecerse con bastante antelación (al menos tres semanas) y al más alto nivel posible.
- La puntualidad en todos los aspectos comerciales (reuniones, plazos, pagos, etc.) es obligada. Si se han previsto treinta minutos para una presentación no deben excederse. Una actitud relajada con el tiempo se asimilará a una actitud relajada en los compromisos que se vayan a pactar.
- Debe prepararse una agenda con los temas a tratar en cada reunión y atenerse estrictamente a ella. Las reuniones tienen que empezar y terminar a la hora prevista.
- En las presentaciones se debe utilizar un lenguaje directo, claro y lógico, apoyado en argumentos, datos y gráficos que sigan una estructura predeterminada. Al alemán le importan más los hechos que la imagen o la historia de la empresa.
- Conviene entrar en detalles acerca de las ventajas y características de las propuestas que se realizan. Las presentaciones que pretenden dar una visión general de la empresa y, a partir de ahí, dejar la iniciativa al interlocutor no son eficaces.
- Es preferible no utilizar argumentos exagerados ni hacer demasiado énfasis en lo que se dice. La razón prima sobre la emoción.
- Hay que respetar los turnos de intervención de cada una de las personas que participan en la reunión. No se debe interrumpir con preguntas o matizaciones.
- En la argumentación no debe criticarse a la competencia, ni a la propia, ni a la de la empresa alemana. Cada empresa se juzga por sus propios méritos, no en comparación con otras.
- En general, los ejecutivos alemanes tienen aversión al riesgo. De ahí que quieran dejar muy claro cada punto que se negocia e incluso ponerlo por

escrito para que no haya dudas.

- Hay que estar preparado para contestar a todas las preguntas que pueden surgir con motivo de una propuesta. No les gusta que «tenga que consultarse» cuando se viaja de regreso.
- Igualmente les gusta que les hagan preguntas interesantes ya que con ello se demuestra profesionalidad e interés en el negocio.
- Los alemanes no hacen concesiones fácilmente, pero tampoco les gusta el enfrentamiento. El estilo de negociación es cooperativo, buscando obtener beneficios para las dos partes que permitan avanzar cuando se ha llegado a una situación de *impasse*.
- No debe presionarse al interlocutor para que decida rápidamente, ya que las decisiones se suelen tomar de forma consensuada. Por este motivo las negociaciones se prolongan más que en otros países occidentales.
- Una vez que piden una oferta hay que enviarla lo antes posible, si es posible a las pocas horas. Con ello se transmite una imagen de seriedad y profesionalidad.
- Los contratos son muy detallados. Una vez que se firman deben cumplirse sin modificaciones. Para los alemanes, la firma del contrato supone el fin de la negociación.
- Alemania no es una sociedad litigiosa. Los desacuerdos se tratan preferentemente fuera de los tribunales de justicia. Las Cámaras de Comercio y las Asociaciones Empresariales juegan un importante papel al respecto.
- No es necesario tratar de establecer relaciones personales para favorecer los negocios. La vida personal se separa de la profesional.

## ARABIA SAUDÍ

- Arabia Saudí es el centro de la cultura islámica y el país árabe más rico gracias a su industria petrolera, que posee las mayores reservas petroleras del mundo, cerca de 40.000 millones de toneladas. Aproximadamente, la mitad del PIB procede de las actividades energéticas controladas por el Gobierno que representan más del 90% de las exportaciones.

- El país está gobernado por miembros de la familia real que juega un papel importante en el mundo de los negocios. Para proyectos de cierta envergadura será necesario tratar con alguien próximo a ellos. En el entorno de la familia real pueden incluirse aproximadamente 20.000 personas.
- Además de las ciudades santas de la Meca y Medina, los tres principales núcleos de población y centros de negocios son: Ryad, la capital; Jeddah, el principal puerto situado en el Mar Rojo; y Damman, puerto en el Golfo de Arabia.
- Si se quieren hacer negocios de cierto nivel en el mercado saudí es aconsejable utilizar los servicios de un agente o buscar un socio local. Facilitarán el acceso a la Administración y los contactos con los principales grupos empresariales y la familia real.
- Para elegir al mejor agente o socio habrá que informarse a través de los bancos, los servicios comerciales de las embajadas u otras empresas extranjeras presentes en el país. Las empresas o agentes locales no son una buena fuente ya que los saudíes no tienen por costumbre dar información de otras empresas del país.
- Al contratar un agente o representante hay que asegurarse de que está bien introducido en el mundo de negocios y que habla del árabe característico del Golfo de Arabia que hará sentirse cómodos a los clientes. El tipo de árabe que se hable denota claramente el origen de las personas.
- Las citas de negocios deben establecerse con, al menos, un mes de antelación. En la comunicación que se dirija a la empresa saudí deben sugerirse dos o tres fechas posibles.
- A los saudíes les gusta saber y valorar con quién están tratando antes de entrar en la negociación propiamente dicha. Ello implica dedicar tiempo a establecer relaciones personales. Hay que dejarles a ellos la iniciativa para empezar a hablar de negocios.
- Los saudíes conceden mucha importancia al estatus profesional. Los negociadores extranjeros deben ser directivos de la empresa y tener poder para tomar decisiones.
- Los negocios se establecen sobre la base de las relaciones personales, no entre las empresas, ni a través de contratos.
- Se espera que el visitante extranjero sea puntual, aunque es habitual que

las citas se retrasen, se cambien para otro día o incluso se cancelen sin previo aviso, como una demostración de poder.

- La mejor hora para concertar visitas es a media mañana o por la tarde. En Jiddah y otras ciudades importantes las oficinas se mantienen abiertas hasta las 21:00 h.
- Durante la reunión es fácil que la conversación sea interrumpida por llamadas de teléfono, asuntos que hay que despachar urgentemente o, incluso, la entrada de otros visitantes. Hay que mantener la calma y no mostrar disgusto. Es su forma habitual de trabajar.
- Ciertos hombres de negocios saudíes tratan sus asuntos en los llamados *majlis* o *diwan* (cuando tienen lugar en la propia casa del empresario). Son como una especie de audiencias en las que los visitantes esperan todos juntos en una gran estancia a ser recibidos.
- Los saudíes son muy dados a la exageración en sus gestos y comentarios. Aunque pueda parecer que están enfadados, es su comportamiento normal. Del mismo modo deberemos tomar como habitual su gesto serio y grave.
- El espacio físico entre los interlocutores es más corto que en Occidente y el tono de voz es bajo por lo que, a veces, es necesario acercarse mucho para entenderse.
- Los períodos de silencio son normales en el transcurso de una negociación. Hay que respetarlos. Cuando el interlocutor mantiene un silencio muy prolongado y mira al vacío, es señal de que la reunión ha terminado.
- En ocasiones, los negociadores saudíes pueden resultar arrogantes con una actitud desafiante del tipo «lo toma o lo deja», fruto de su poder y riqueza procedente de los recursos petrolíferos.
- El precio debe discutirse en un tono amistoso (entre amigos). Se empieza en un nivel artificialmente alto y se van concediendo mejoras progresivas. No hay que sorprenderse por propuestas iniciales que pueden parecer ridículas. Se trata de una forma tradicional de empezar a negociar con la que se pretende disponer de un amplio margen de maniobra.
- A la hora de negociar habrá que conceder descuentos o ventajas adicionales, por ejemplo, el pago del transporte. En este sentido es necesario saber cuánto importa dicho pago ya que ellos lo preguntarán.

# GUÍAS DE NEGOCIACIÓN Y PROTOCOLO EN 75 PAÍSES



- Datos Básicos
- Entorno Empresarial
- Estrategias de Negociación
- Cultura de negocios
- Protocolo
- Información práctica
- Páginas web imprescindibles

Alemania	Estados Unidos	Noruega
Angola	Estonia	Países Bajos
Arabia Saudí	Filipinas	Panamá
Argelia	Finlandia	Perú
Argentina	Francia	Polonia
Australia	Grecia	Portugal
Bélgica	Guatemala	Reino Unido
Bielorrusia	Hungría	República Checa
Bolivia	India	República Dominicana
Brasil	Indonesia	Rumania
Bulgaria	Irán	Rusia
Canadá	Irlanda	Senegal
Chile	Israel	Serbia
China	Italia	Singapur
Colombia	Japón	Sudáfrica
Corea del Sur	Kazajstán	Suecia
Costa Rica	Kenia	Suiza
Croacia	Letonia	Tailandia
Cuba	Libia	Taiwán
Dinamarca	Lituania	Túnez
Ecuador	Malasia	Turquía
Egipto	Marruecos	Ucrania
Emiratos Árabes	México	Uruguay
Eslovaquia	Nicaragua	Venezuela
España	Nigeria	Vietnam

**Más información en:**

[Guía de Negociación y Protocolo](#)

# PUBLICACIONES PARA LA EMPRESA INTERNACIONAL



*Cómo negociar con éxito en 50 países*

PRECIO 25€



*Cómo negociar en inglés*

PRECIO 25€



*Los 100 documentos del comercio exterior*

PRECIO 25€



*Gestión de riesgos en la empresa internacional*

PRECIO 19€ / PRECIO EBOOK 14€

Compra Online:

[Libros & ebooks de Comercio Internacional](#)